



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Administración**

Facultad de Ciencias Empresariales

**PROPUESTA DE PLAN DE MONITOREO PARA UN SERVICIO DE  
CAPACITACIÓN LABORAL EN MODALIDAD NO PRESENCIAL  
PARA CURSOS DE SECTORES COMERCIO Y SERVICIOS DEL  
PROGRAMA NACIONAL PARA LA EMPLEABILIDAD**

**Trabajo de Suficiencia Profesional  
para optar al Título Profesional de  
Licenciado en Administración**

**Presentado por  
Andrea Dalinda Palacios Pereyra**

**Asesor: Eliana Gálvez Paiba**  
**[0000-0002-9503-4136](tel:0000-0002-9503-4136)**

**Lima, abril 2025**



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

A través del presente, la Facultad de Ciencias Empresariales deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado: "Propuesta de plan de monitoreo para un servicio de capacitación laboral en modalidad no presencial para cursos de sectores comercio y servicios del Programa Nacional para la Empleabilidad"; presentado por doña ANDREA DALINDA PALACIOS PEREYRA, con DNI N° 70336825, para optar al Título Profesional de Licenciada en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 23 de abril de 2025. El siguiente fue el resultado obtenido:

Turnitin Informe de Originalidad

[Visualizador de documentos](#)

Procesado el: 11-abr-2025 20:12 -05  
Identificador: 2643159239  
Número de palabras: 38368  
Entregado: 1

Palacios, Andrea\_Trabajo de suficiencia profe... Por Andrea Dalinda Palacios Pereyra

Índice de similitud	Similitud según fuente
12%	Internet Sources: 11% Publicaciones: 2% Trabajos del estudiante: 4%

De acuerdo con la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de Pregrado.

Lima, 23 de abril de 2025

Karen Weinberger  
Decana  
Facultad de Ciencias Empresariales

## RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo diseñar un plan de monitoreo para un programa social del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, enfocado en la capacitación virtual en los sectores de comercio y servicios. La investigación se basa en la cuarta versión del programa piloto de formación “Mejoramiento y Ampliación de los Servicios del Centro de Empleo para la Inserción Laboral Formal de los Jóvenes”, implementado en diversas regiones del Perú.

La metodología empleada combina análisis documental, revisión de literatura especializada y la aplicación de encuestas a beneficiarios, lo que permite una mirada integral sobre el funcionamiento del programa. La fundamentación teórica se sustenta en modelos clásicos de gestión, teorías educativas y marcos de evaluación de programas sociales. Se propusieron indicadores que monitorean el desarrollo y los resultados del programa educativo, los cuales fueron organizados en categorías como cobertura, participación, calidad y logros obtenidos de acuerdo con la literatura investigada. Asimismo, tales indicadores fueron aplicados a la cuarta versión del programa, a modo de ilustración.

Los hallazgos sugieren que un adecuado monitoreo del programa requiere de dos dimensiones: el monitoreo del desempeño y evaluación del desarrollo, los cuales, a su vez, deben ser examinados a través de una serie de indicadores desarrollados en el trabajo. Asimismo, una de las principales conclusiones es que el plan de monitoreo permitirá fortalecer la toma de decisiones, la transparencia, la trazabilidad y la eficiencia de los servicios públicos de formación laboral. Esta propuesta representa un aporte, ya que puede ser replicada en otros proyectos sociales del sector público y privado que busquen optimizar sus mecanismos de seguimiento y evaluación en entornos digitales.

**Palabras clave:** Plan de monitoreo, educación, capacitación laboral y programa social.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Descripción del sector .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Antecedentes, descripción de la organización y actividades .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 Teorías relacionadas .....</b>	<b>8</b>
<b>3.2 Conceptualización de servicio en la administración pública .....</b>	<b>9</b>
<b>3.3 Conceptualización de plan de monitoreo y evaluación.....</b>	<b>12</b>
<b>3.4 Factores de éxito de cursos no presenciales.....</b>	<b>13</b>
<b>3.5 Estrategia para una estructura de plan de monitoreo y evaluación .....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1 Análisis del macroentorno.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2 Análisis del microentorno.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2.1 Influencia política .....</b>	<b>31</b>
<b>4.2.2 Amenaza de programas sustitutos.....</b>	<b>31</b>
<b>4.2.3 Rivalidad de los competidores actuales.....</b>	<b>32</b>
<b>4.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....</b>	<b>33</b>
<b>4.2.5 Poder de negociación de los clientes .....</b>	<b>33</b>
<b>4.3 Análisis interno .....</b>	<b>34</b>

<b>4.3.1 Recursos</b> .....	<b>34</b>
<b>4.3.1.1 Recursos tangibles</b> .....	<b>34</b>
<b>4.3.1.2 Recursos intangibles</b> .....	<b>35</b>
<b>4.3.2 Capacidades</b> .....	<b>37</b>
<b>4.3.2.1 Encuesta aplicada a beneficiarios del PNEJP</b> .....	<b>38</b>
<b>4.4 Análisis FODA</b> .....	<b>42</b>
<b>4.5 Aplicación del plan de monitoreo con el diseño seleccionado</b> .....	<b>43</b>
<b>4.5.1 Monitoreo de implementación</b> .....	<b>44</b>
<b>4.5.1.1 Cobertura</b> .....	<b>44</b>
<b>4.5.1.2 Participación</b> .....	<b>47</b>
<b>4.5.1.3 Calidad</b> .....	<b>49</b>
<b>4.5.2 Monitoreo de los resultados</b> .....	<b>51</b>
<b>4.5.2.1 Logros</b> .....	<b>51</b>
<b>4.5.2.2 Resultados emergentes</b> .....	<b>53</b>
<b>CAPÍTULO VI. VALORACIÓN DEL IMPACTO</b> .....	<b>55</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>59</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>61</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>62</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>76</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis del macroentorno del PNEJP .....	28
Tabla 2. Financiamiento del Contrato de Préstamo N° 3547/OC-PE (En dólares).....	34
Tabla 3. Ejecución presupuestaria del proyecto “Mejoramiento y ampliación de los servicios del Centro de Empleo para la inserción laboral formal de los jóvenes” al 2025 (Soles).....	35
Tabla 4. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	42
Tabla 5. Indicadores de cobertura para el PNEJP .....	44
Tabla 6. Cantidad de beneficiarios por región y lote .....	45
Tabla 7. Cantidad de beneficiarios por región y lote con reemplazos .....	46
Tabla 8. Fechas de inicio Competencias para la empleabilidad .....	46
Tabla 9. Indicadores de participación para el PNEJP .....	47
Tabla 10. Resumen de etapa 2 por lote según retiro y vigencia (%) .....	48
Tabla 11. Asistencia etapa 3 Lote Operario de Almacén (%).....	48
Tabla 12. Indicadores de calidad aplicados al PNEJP .....	49
Tabla 13. Indicadores de resultados para el PNEJP.....	51
Tabla 14. Distribución de resultados de evaluaciones de competencia para la empleabilidad por lote.....	51
Tabla 15. Distribución de constancias y certificados para competencias para la empleabilidad por lote .....	52
Tabla 16. Distribución de beneficiarios según grupos de inicio por fecha de envío de certificados y constancias para competencias para la empleabilidad .....	52
Tabla 17. Distribución de constancias y certificados para competencias técnicas lote 2 .....	52
Tabla 18. Carta de oferta Lote 1, 2, 3 y 4 Certus (Incluye IGV) .....	53
Tabla 19. Propuesta de distribución de aulas, tutores y monitores para la cuarta versión del PNEJP .....	56
Tabla 20. Estructura de equipo de monitoreo propuesto (En soles) .....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de factores de éxito en capacitaciones no presenciales.....	4
Figura 2 Estructura organizacional PNEJP .....	17
Figura 3 Definición del área de interés de MOOCs.....	18

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Presupuesto inicial asignado y devengado del 2021 al 2025 para el Mejoramiento de la empleabilidad e inserción laboral - PROEMPLEO .....	77
Anexo 2. Estructura para monitoreo de desempeño de cursos masivos online .....	78
Anexo 3. Mensajes de encuestas enviados a beneficiarios del PNEJP .....	78
Anexo 4. Mensajes de correos enviados a beneficiarios del PNEJP .....	79
Anexo 5. Cuestionario para beneficiarios .....	80
Anexo 6. Resultado de encuesta a beneficiarios del PNEJP .....	82
Anexo 7. Público objetivo del proyecto por regiones seleccionadas al 2013 .....	83
Anexo 8. Herramientas propuestas para el aseguramiento de la calidad del PNEJP.....	84
Anexo 9. Rúbrica propuesta para monitoreo .....	86
Anexo 10. Propuesta de encuesta de percepción .....	90
Anexo 11. Propuesta de encuesta de satisfacción .....	91
Anexo 12. Acta de incidencia para el PNEJP .....	92
Anexo 13. Informe de incidencias para ECAP .....	93
Anexo 14. Modelo de justificación de inasistencias.....	94
Anexo 15. Modelo para solicitud de reclamación de resultados de evaluaciones.....	95
Anexo 16. Cuadro de monitoreo para la revisión de la entrega del material didáctico .....	96

## INTRODUCCIÓN

El acceso a oportunidades de empleo formal representa un desafío para la población juvenil en el Perú, especialmente en un contexto donde predominan el trabajo informal y la falta de capacitación específica para las demandas del mercado laboral. Frente a esta problemática, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) implementó el Programa Nacional de Empleo Jóvenes productivos (PNEJP), una iniciativa que busca mejorar la empleabilidad de los jóvenes a través de capacitaciones en modalidad presencial y no presencial, enfocadas en sectores clave como comercio y servicios. Se le delegó al PNEJP, un proyecto de capacitación en modalidad no presencial, diseñado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el MTPE, para su ejecución.

Sin embargo, pese a los esfuerzos realizados en las primeras versiones del programa, se han identificado limitaciones en el monitoreo y evaluación de los cursos virtuales, lo que dificulta la medición de su efectividad y su impacto real en la inserción laboral de los beneficiarios. La falta de indicadores estructurados para evaluar la cobertura, participación y calidad del servicio ha generado desafíos en la toma de decisiones y en la optimización de los recursos asignados.

Ante este escenario, el presente trabajo tiene como objetivo diseñar una propuesta de plan de monitoreo para el servicio de capacitación en modalidad no presencial del PNEJP. Este plan busca establecer una metodología sistemática para el seguimiento en términos de implementación y resultados. La propuesta se basa en el análisis de datos obtenidos de la cuarta versión de un proyecto del programa, con la revisión de literatura académica y la aplicación de encuestas a participantes de la capacitación.

El trabajo de mejora se desarrolla en seis capítulos. En el primer capítulo, se expone el contexto institucional. En el segundo, se identifica la problemática central: la falta de un sistema de monitoreo que permita asegurar la calidad y el seguimiento de las capacitaciones virtuales. El tercer capítulo, desarrolla los fundamentos teóricos que sustentan la propuesta, vinculando enfoques de gestión pública, mejora continua y educación. En el cuarto, se aplica el diseño metodológico y se identifican áreas de mejora en los procesos del PNEJP. El quinto, se realiza la evaluación del impacto de la propuesta, y el último, recoge las conclusiones y recomendaciones. Se espera que la propuesta de mejora contribuya a la optimización de los procesos de monitoreo del programa y sea replicable en otras intervenciones.

## **CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO**

En el presente capítulo se desarrolla una descripción detallada del sector en el que opera el PNEJP, incluyendo sus antecedentes y características institucionales. El objetivo es contextualizar adecuadamente el entorno en el que se implementa el programa, comprendiendo su origen, evolución y marco de actuación. A continuación, se procede con la descripción del sector, a fin de entender su rol dentro del aparato estatal y su relación directa con las políticas públicas orientadas a la empleabilidad juvenil:

### **1.1 Descripción del sector**

El sector Trabajo en el Perú está dirigido por su organismo rector, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), entidad del Poder Ejecutivo encargada de diseñar, aplicar y supervisar políticas relacionadas con las condiciones laborales, la generación de empleo decente y el respeto de los derechos fundamentales de los trabajadores (Congreso de la República, 2009).

En el Anexo N°1, se puede observar que el monto asignado a la Función: Trabajo, que fue de S/896,836,000, y representa el 0.05% del presupuesto total del estado peruano al 2025 (S/162,019 millones). Entre sus áreas de acción está la formación profesional y capacitación, así como la certificación en competencias laborales. El MTPE busca impulsar la empleabilidad de la población, garantizar el acceso a oportunidades laborales de calidad y reducir las brechas estructurales que impiden el desarrollo económico de ciertos grupos sociales, especialmente jóvenes y personas en situación de vulnerabilidad. La articulación con entidades privadas y públicas le permite implementar acciones más eficaces en todo el territorio nacional.

Esta institución desempeña un rol central en el fomento del trabajo formal, así como en el fortalecimiento de las relaciones laborales justas, equitativas y sostenibles. Su estructura está conformada por la alta dirección conformada por el Ministro, Viceministro de Trabajo, Viceministro de Promoción del Empleo y Capacitación Laboral (VPECL), quien es la autoridad inmediata del ministro, y el Secretario General. El VPECL está conformado por dos direcciones y un programa ejecutor: (i) Dirección General del Servicio Nacional del Empleo, (ii) Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral y el (iii) Programa Nacional de Empleo "Jóvenes Productivos" (PNEJP)(El Peruano, 2020).

## **1.2 Antecedentes, descripción de la organización y actividades**

Las capacitaciones a beneficiarios del sector juvenil se han venido ejecutando en modalidad presencial a través del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes Productivos” y el Programa Nacional para la Promoción de Oportunidades Laborales “Impulsa Perú”, y no eran necesariamente articulados con los Centros de Empleo (CE). Estos programas se fusionaron por absorción, donde “Impulsa Perú” fue absorbido por “Jóvenes Productivos”, denominándose este último, Programa Nacional para la Empleabilidad (MTPE, 2020). Seguidamente, se modificó la denominación del PNPE por la de Programa Nacional de Empleo “Jóvenes Productivos” (PNEJP) (MTPE, 2023). Este último, es el encargado del desarrollo de capacidades y la inclusión, siendo su objetivo, aumentar las oportunidades de empleo para jóvenes entre 15 y 29 años que se encuentran en situación de pobreza, pobreza extrema o vulnerabilidad social. A través de este programa, se ofrecen los servicios de formación técnica, orientación laboral, asistencia en la búsqueda de empleo y certificación de habilidades adquiridas de manera empírica. El enfoque del programa está centrado en el desarrollo de competencias laborales y la igualdad de oportunidades, lo que contribuye a la integración de los jóvenes al mercado formal y productivo. Así, “Jóvenes Productivos” no solo fortalece la empleabilidad de este grupo poblacional, sino que también aporta al desarrollo económico y social del país mediante una fuerza laboral más capacitada e inclusiva.

Con la finalidad de mejorar los servicios brindados por los CE, se formaliza la creación del Programa para el Mejoramiento y Ampliación de los Servicios del Centro de Empleo “Fortalece Perú” (PFP) y se le delegan las funciones de Unidad Ejecutora de Inversiones del Viceministerio de Promoción de Empleo y Capacitación Laboral (MTPE, 2016). Con ello, asumen la ejecución del proyecto “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” (MTPE, 2018). Este fue financiado a través de una operación de endeudamiento externo entre el Perú y el BID, donde suscribieron el Contrato de Préstamo N° 3547/OC-PE, financiado parcialmente por US\$ 30'000,000, donde se agregaron fondos públicos por US\$ 8'921,123 (MEF, 2016).

Es así como se emitieron las bases del cuarto proceso de licitación: LPI No. 004-2022-3547: “Servicio de capacitación en modalidad no presencial con los cursos vinculados a los sectores comercio y servicios: 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

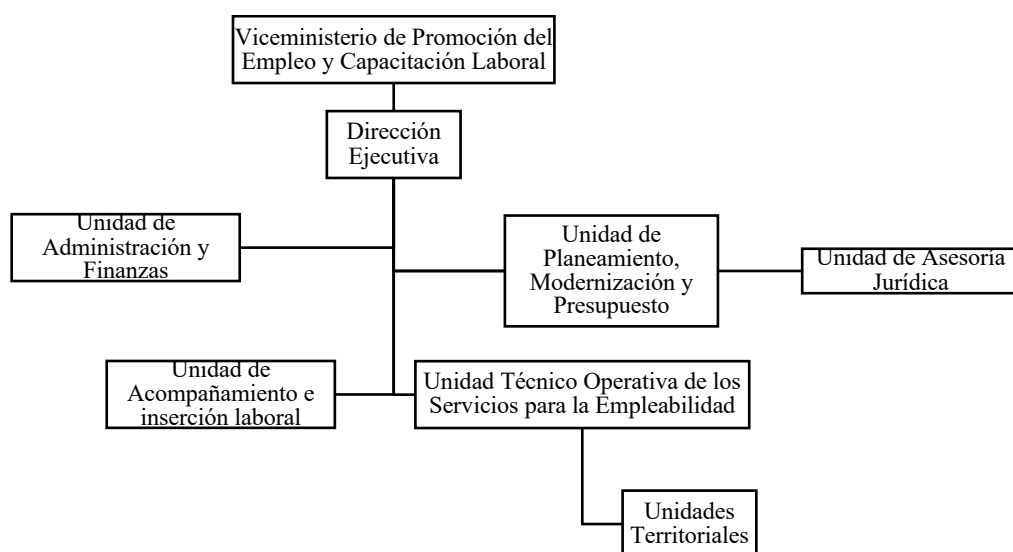
Libertad, Piura, San Martín y en Lima Metropolitana” (MTPE, 2022). Finalizado el proyecto, a través de la Resolución Ministerial N° 399-2023, se le delegan las funciones de director ejecutivo del programa “Fortalece Perú”, al del PNEJP, volviéndose este último, responsable de dar la conformidad técnica y presupuestal, así como el encargado de supervisar y realizar el cierre del proyecto (MTPE, 2023).

En la Figura N° 1 se detalla el organigrama del PNEJP, donde se tiene la (i) Unidad Directiva, (ii) Unidades Funcionales de Asesoramiento conformadas por: la Unidad de Asesoría Jurídica y la Unidad de Planeamiento, Modernización y Presupuesto, (iii) Unidad Funcional de Apoyo conformada por la Unidad de Administración y Finanzas, (iv) Unidades Funcionales de Línea conformadas por la Unidad Técnico Operativa de los Servicios para la Empleabilidad y la Unidad de Acompañamiento e Inserción Laboral.

Finalmente, se tienen las (v) Unidades Desconcentradas donde se encuentran las Unidades Territoriales cuya función es la descentralización de las acciones del programa. Para la cuarta versión del proyecto, se contrataron a 12 monitores y un especialista técnico, encargados del cumplimiento de las actividades, indicadores y resultados del servicio de capacitación laboral del Contrato N° F-023-0-3547, poniéndose a cargo de la Unidad Técnico Operativa de los Servicios para la empleabilidad.

**Figura 1**

*Organigrama del Programa Nacional de Empleo “Jóvenes Productivos”*



Nota: Obtenido del Manual de operaciones, Resolución Ministerial N°. 095-2024-TR Unidad de Planeamiento, Modernización y Presupuesto.

## **CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), para el año 2022, la Población en Edad de Trabajar (PET) ascendió a 25 millones 619 mil personas, de las cuales 18 millones 551 mil formaban parte de la Población Económicamente Activa (PEA); y se tiene que la PEA ocupada, concentra al 95.71% (17 millones 756 mil), mientras que la diferencia de 794 mil 642, se encuentran desocupados (MTPE, 2023). Dentro de la PEA ocupada, el 75.7% forma parte del empleo informal y 24.3% al empleo formal, agravándose la situación en zonas rurales donde el 95.6% poseen empleo informal. Asimismo, el 80.7% de los jóvenes entre 15 y 29 años pertenecen a la PEA ocupada con empleo informal.

Actualmente, se espera que la PEA ocupada tenga una variación de +1.6% en promedio en relación al 2024, siendo liderada por el crecimiento en las actividades de agricultura y ganadería (+2.2%), pesca y acuicultura (+2.2%), construcción (+1.8%), manufactura (+1.3%), servicios (+1.4%) y comercio (+1.2%) (MTPE, 2024). Asimismo, se esperan 4 millones 343 mil 586 trabajadores en el sector formal privado, proyectándose un crecimiento de +5.2% en relación al 2024, teniendo 2 millones 312 mil 953 puestos de trabajo en actividades relacionadas a servicios, y 700 mil 495 relacionadas a comercio, representando las dos actividades con mayor volumen de trabajadores en el sector formal privado.

Seis de cada diez personas de la PEA que pertenecen al grupo de edad entre los 14 y 59 años cuentan con educación secundaria, lo cual evidencia una situación de vulnerabilidad, tomando en consideración las perspectivas futuras de automatización del trabajo, limitando las aspiraciones de bienestar y progreso económico, pues pueden ser fácilmente reemplazados en puestos laborales (INEI, 2018). Asimismo, el nivel educativo se asocia con el nivel de ingresos, pues los ingresos promedio de la PEA ocupada con educación superior universitaria es de S/ 2 545.7, y los de la PEA con educación secundaria completa es de S/1 189.7. Adicionalmente, aquellos que no tienen nivel educativo o solo nivel primario, perciben en promedio un ingreso laboral aproximado de S/ 695, monto menor a una remuneración mínima vital que es actualmente S/1 130 (MTPE, 2024).

Con ello, se evidencia que uno de los problemas que enfrenta nuestro país es que un significativo porcentaje de la fuerza laboral tiene un limitado desarrollo de sus competencias para hacer frente a las demandas de los sectores más productivos y dinámicos del país, por lo que el desafío en este contexto es mejorar la formación para el empleo y orientarla hacia las habilidades que más demandan los sectores productivos. Esto facilitará el crecimiento del

empleo, las transiciones eficientes y la reinserción laboral, siendo necesario fortalecer las competencias de la población a través de la capacitación, con el fin de contribuir a la mejora de su empleabilidad.

Bajo este contexto nace el proyecto “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” con Código Único de Inversión 2328039 y código del Sistema Nacional de Inversión Pública 308669, que fue lanzado en el 2021, y se tuvo que adaptar el servicio de capacitación rediseñado al contexto de la pandemia, donde se implementó la capacitación laboral virtual y se ofertaron cursos con certificación gratuita diseñados por el MTPE y en alianza con instituciones (MEF, 2024).

En el estudio de factibilidad del proyecto, se identificaron deficiencias con respecto al segundo componente relacionado a la articulación de CE con los beneficiarios (MTPE, 2015). Se encontraron indicadores bajos en los servicios de intermediación y capacitación laboral, y entre las causas se identificó que existen inadecuados servicios de capacitación a los jóvenes. Además, en el diagnóstico se encontró que los servicios que se ofrecen tienen bajos niveles de cobertura y calidad, por ende, los niveles de inserción laboral al finalizar las capacitaciones son bajos. Entre los motivos están la dificultad en identificar el movimiento de la demanda por departamento, deficiencias en la calidad del contenido formativo, dificultades operativas para acceder a las empresas capacitadoras de mayor calidad y mecanismos débiles utilizados para articular al sector privado con los beneficiarios

Las tres primeras versiones de proyecto fueron ejecutadas por el PFP, y para la cuarta versión, la parte operativa de la ejecución se le designó al PNPE. El 4 de mayo se firmó el contrato N° F-023-0-3547 entre el PFP y ECAP ganadora Desarrollo Educativo S.A (CERTUS), con el fin de ejecutar la cuarta versión del proyecto en mención (MTPE, 2023). Por ello, en un inicio el alcance de las funciones era confuso y fue importante limitarlo. Pese a que han habido versiones anteriores, el programa no cuenta con una guía o plan de monitoreo de los proyectos de capacitaciones no presenciales y que asegure la calidad del servicio brindado por la empresa capacitadora. Esto es importante, ya que a raíz de la pandemia de COVID-19, se aceleró la transición al aprendizaje remoto de emergencia y la educación a distancia cobró importancia (Bozkurt & Sharma, 2020).

El programa enfrentó múltiples inconvenientes, ya que no estaban preparados ni capacitados para realizar el monitoreo y evaluación de un servicio de capacitación laboral en modalidad no presencial para cursos de sectores comercio y servicios. En el transcurso de anteriores ejecuciones se hicieron notables las deficiencias, así como el escaso control en el aseguramiento de la cobertura, participación y calidad del servicio brindado por la ECAP. Esta carencia, hizo latente la necesidad de contar con un plan de monitoreo de los servicios de capacitación virtual, y que estos sean suficientes para retroalimentar las conformidades técnicas y presupuestales de las iniciativas brindadas por el programa social del MTPE.

En el capítulo IV se va a detallar de forma concreta la solución planteada con su estructura correspondiente. El presente trabajo aplicado tiene el objetivo general plantear una propuesta de plan de monitoreo para el proyecto de capacitación en modalidad no presencial. Asimismo, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- i. Diagnosticar el desempeño del programa investigado.
- ii. Identificar las fortalezas y debilidades del programa investigado.
- iii. Plantear el plan de monitoreo con una base científica.

En el siguiente capítulo se presenta la fundamentación teórica que sustenta la propuesta de mejora del PNEJP. Esta sección tiene como propósito identificar y desarrollar los principales enfoques conceptuales y modelos que respaldan el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento de los procesos de monitoreo y evaluación en programas de capacitación laboral.

## **CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

En el siguiente capítulo, se explora la fundamentación teórica sobre la propuesta de un plan de monitoreo para un servicio de capacitación laboral en modalidad no presencial. Se sustenta en marcos teóricos provenientes de la administración, gestión estratégica, calidad, teoría organizacional y educación. Estas teorías permiten comprender cómo diseñar, implementar, evaluar y ajustar los procesos de formación para mejorar los resultados y el valor público generado. A continuación, se detalla la fundamentación teórica aplicada:

### **3.1 Teorías relacionadas**

La teoría clásica de la administración formulada por Henri Fayol propone funciones fundamentales como planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Fayol, 1916). Estas funciones son aplicables al diseño de un plan de monitoreo, ya que permite ejercer el control y la evaluación sobre los resultados obtenidos en comparación con los objetivos planteados. Por otro lado, la gestión por procesos de Deming (1986), propone la mejora continua como principio para asegurar la calidad del servicio con su enfoque de planificar, hacer, verificar y actuar, el cual es aplicable a contextos de educación, donde la revisión constante de contenidos, metodologías y resultados permite hacer ajustes oportunos en los cursos impartidos.

Para concebir el servicio de capacitación como un sistema abierto, en constante interacción con su entorno, se considera La Teoría General de Sistemas (Bertalanffy, 1968). El monitoreo se convierte en una herramienta para garantizar el equilibrio y la retroalimentación entre sus componentes: beneficiarios, docentes, contenidos y plataformas. El diseño de un plan de monitoreo eficiente también se nutre de la gestión estratégica, en particular del enfoque de Kaplan y Norton (1996), con su Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual promueve la evaluación organizacional desde cuatro perspectivas: (i) financiera, (ii) del cliente, (iii) procesos internos, y (iv) aprendizaje y crecimiento. Estos autores adaptaron el CMI al sector público, donde se inicia con los (i) ciudadanos o beneficiarios, (ii) procesos internos, (iii) aprendizaje y crecimiento, y lo (iv) financiero. Este último se centra en el uso eficiente de recursos, dándole importancia a la rendición de cuentas, transparencia y calidad. En un programa de capacitación laboral, este modelo puede adaptarse para monitorear no solo la eficiencia del proceso de formación, sino también el aprendizaje efectivo y la satisfacción de los participantes. Por su parte, Henry Mintzberg (1994), advierte sobre la importancia de la flexibilidad en la planeación estratégica, resaltando que las estrategias no siempre se planifican de forma lineal, sino que emergen en función del entorno, donde la capacidad de adaptación

ante cambios tecnológicos, sociales y de conectividad, es determinante para el éxito del servicio.

Para asegurar la sostenibilidad de los procesos de mejora derivados del monitoreo, resulta relevante la teoría del conocimiento organizacional desarrollada por Nonaka y Takeuchi (1995), quienes destacan la importancia de convertir el conocimiento tácito como la experiencia previa de versiones anteriores, en conocimiento explícito que pueda ser sistematizado y utilizado como lecciones aprendidas para rediseñar los cursos o mejorar la plataforma educativa. El monitoreo, en este sentido, actúa como mecanismo de aprendizaje organizacional. Dado que el servicio de capacitación analizado es público, resulta interesante incorporar el enfoque de creación de valor público propuesto por Mark Moore (1995). Esta teoría sostiene que toda intervención pública debe aspirar a generar beneficios sociales sostenibles, más allá de la eficiencia técnica, por lo que un monitoreo adecuado permite asegurar que los cursos entregados realmente mejoren las capacidades laborales de los participantes y contribuyen a su inserción en el mercado de trabajo. Desde la teoría educativa, el enfoque constructivista de Vygotsky (1978), subraya que el aprendizaje ocurre a través de la interacción social y el uso de herramientas simbólicas. En los cursos virtuales, el proceso de uso de recursos digitales, aparte de la plataforma, debe ser incluido en el monitoreo, al existir oportunidades reales de interacción, retroalimentación y participación activa, lo cual refuerza la necesidad de incluir indicadores cualitativos y cuantitativos respecto a variables tecnológicas en el plan de monitoreo.

En resumen, las teorías expuestas van de lo general a lo particular, donde primero se realiza el fundamento de control, planificación y mejora continua, luego se hace la justificación sistémica del monitoreo que requiere la retroalimentación constante del entorno, para dar paso al enfoque integral de resultados, sin dejar de lado la flexibilidad y adaptabilidad que se requiere para contextos complejos. Seguidamente, se incluye la importancia de dar valor al conocimiento generado, y con ello, generar un valor social, para derivar en la relevancia de monitorear la interacción y el aprendizaje en entornos virtuales.

### **3.2 Conceptualización de servicio en la administración pública**

La diferenciación entre productos y servicios ha sido objeto de debate en la literatura académica y gerencial, ya que, desde una perspectiva funcional, los productos tienden a ser tangibles y transferibles, mientras que los servicios son actuaciones intangibles que involucran un proceso de interacción entre proveedor y usuario. Según Grönroos (2008), los servicios no se producen

de forma independiente al consumo, sino que se desarrollan de manera simultánea en contextos que requieren el despliegue de recursos humanos, técnicos y logísticos. Fernández (2015), señala que los servicios públicos, en especial aquellos dirigidos a poblaciones vulnerables, no tienen una representación física o “empaquetable”, y su valor se percibe a partir de la experiencia de uso. Esta distinción resulta esencial para comprender el diseño e implementación de programas sociales de capacitación laboral, donde lo que se “entrega” no es un bien material, sino conocimiento, habilidades y soporte técnico en contextos específicos.

Aurich et al. (2010), definen las características constitutivas del servicio bajo cuatro elementos: intangibilidad, simultaneidad, variabilidad y percibibilidad. Dichas condiciones complejizan su estandarización y evaluación, particularmente en contextos de prestación digital o remota. Por ejemplo, la heterogeneidad del servicio implica que su calidad puede variar significativamente según el docente, el contexto digital, la infraestructura tecnológica del usuario o su nivel educativo. La simultaneidad entre producción y consumo exige, además, un diseño que asegure la asistencia y prevea los posibles cuellos de botella en la entrega virtual de contenidos.

La gestión de servicios dentro del ámbito público ha evolucionado desde un enfoque meramente operativo hacia uno más estratégico, pues Palacios-Osma et al. (2016), indica que la gestión puede observarse en tres niveles: (i) estratégico a través de la planificación del servicio, (ii) táctico con la estructuración y diseño, y (iii) operativo por la interacción directa con el usuario. En este sentido los programas, exigen una articulación adecuada de estos niveles para asegurar no solo el acceso al servicio, sino también su pertinencia, continuidad y calidad. Desde la perspectiva del marketing público, se sostiene que un servicio debe pensarse no solo desde la oferta, sino desde las expectativas, condiciones de acceso y percepción de valor del usuario final (Fernández, 2015). Esto es relevante en la modalidad no presencial, donde la experiencia del usuario depende en gran medida de la interfaz digital, la claridad de los contenidos y la eficacia de los canales de comunicación y asistencia. Según Manrique (2016), el diseño de un servicio implica una doble dimensión: conceptual y estructural. La dimensión conceptual se refiere a la definición del propósito, objetivos y lógica de intervención; y la dimensión estructural, a los componentes técnicos, operativos y tecnológicos necesarios para su ejecución. Aplicando el modelo de niveles de producto de Kotler y Keller (2012), el servicio de capacitación se puede descomponer en: (i) necesidad fundamental que es la empleabilidad, (ii) servicio real con el curso virtual de capacitación y (iii) valor agregado, relacionado a la certificación, soporte técnico y orientación laboral. Esta segmentación facilita el diseño de un plan de monitoreo ajustado a cada etapa del servicio.

La noción de mejora continua, conocida como *Kaizen* en la literatura japonesa, ha sido adaptada en el sector público como una estrategia para optimizar procesos sin requerir grandes inversiones (Imai, 1986). Brunet y New (2003), destacan que esta filosofía se basa en la identificación participativa de problemas y la implementación incremental de soluciones. En el contexto de programas sociales de capacitación laboral, aplicar este enfoque permite ajustar constantemente los contenidos, métodos de entrega y herramientas tecnológicas con base en la retroalimentación de los beneficiarios y docentes. Suárez-Barraza (2007), plantea que la mejora continua no se limita a la calidad del contenido, sino que incluye aspectos logísticos, comunicacionales y de accesibilidad. Por tanto, el diseño de un plan de monitoreo para cursos no presenciales debe incorporar indicadores cualitativos como satisfacción del usuario y percepción de utilidad, y cuantitativos, como tasa de finalización, asistencia, acceso a la plataforma, incorporando así una visión integral de la mejora.

Kotler y Armstrong (2013), proponen un modelo que divide el producto en cinco niveles: básico, genérico, esperado, aumentado y potencial. Este modelo permite comprender cómo estructurar un curso virtual desde: (i) el propósito fundamental que es mejorar la empleabilidad del usuario, (ii) el producto básico como las capacitaciones, (iii) el producto esperado en términos de calidad, transparencia y entrega de certificación válida, (iv) producto aumentado con asistencia personalizada y talleres complementarios, hasta el (v) producto potencial, a través de la inserción laboral efectiva y el seguimiento post-capacitación. Asimismo, Lovelock y Wirtz (2009), presentan la Flor de Servicios, que es una herramienta que permite estructurar los servicios complementarios, necesarios para hacer efectivo el servicio básico, como soporte técnico, tutoría académica, servicios de orientación vocacional, canales de atención, entrega de material didáctico y envío de certificados gratuitos. La articulación de estos elementos en el monitoreo permite asegurar una experiencia formativa integral.

Hammer y Champy (1993), introdujeron la reingeniería como un rediseño radical de procesos para mejorar significativamente aspectos críticos como calidad, costo, servicio y velocidad. En el caso del PNEJP, aplicar reingeniería implica revisar los macroprocesos de inscripción, capacitación, evaluación y certificación con el objetivo de eliminar redundancias y asegurar tiempos de respuesta razonables. El marketing aplicado a los servicios públicos, según Booms y Bitner (1981), requiere ir más allá de las tradicionales “4P’s” del marketing comercial. El modelo ampliado de las “7P’s”—producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física— permite diseñar un servicio de capacitación que no solo responda a una

necesidad, sino que sea percibido como accesible, confiable y útil. En este enfoque, la promoción no implica publicidad comercial, sino estrategias de información clara, difusión territorial, y fortalecimiento de canales de atención ciudadana.

El diseño de servicios desde el enfoque de políticas públicas, según el CEPLAN (2018), considera componentes como el problema público, la población objetivo, las reglas de intervención y la estructura de instrumentación. Es decir, para un plan de monitoreo efectivo, cada uno de estos elementos debe estar definido. Por ejemplo, en el contexto peruano, los sectores comercio y servicios concentran una parte significativa del empleo informal (INEI, 2023). Asimismo, los jóvenes con baja escolaridad y sin experiencia previa constituyen una población con barreras de entrada al mercado formal, por lo que diseñar servicios de capacitación para estos sectores, implica una lectura actualizada del mercado laboral, de las habilidades requeridas, y de los canales de formación y certificación digital.

### **3.3 Conceptualización de plan de monitoreo y evaluación**

El plan de monitoreo es esencial para maximizar el impacto de programas sociales en el bienestar del público objetivo, el cual se puede definir como una estructura integral para la gestión y análisis continuo de las actividades. Similarmente, el Banco Mundial define un plan de monitoreo como un documento estructurado compuesto por indicadores, objetivos, fuentes de información, métodos de recopilación de datos y cronogramas para el monitoreo de un programa o proyecto social, asegurando que se realice de manera sistemática y coherente (Banco Mundial, 2011).

El monitoreo, como proceso sistemático, se define como la recopilación y análisis de información de manera continua para verificar el avance de las actividades de un programa social (Kusek & Rist, 2004). Este proceso garantiza que las actividades se lleven a cabo según lo planeado, permitiendo la detección temprana de problemas operativos. Mokate (2000), destaca que el monitoreo y la evaluación son instrumentos para la gestión social efectiva, ya que permiten garantizar que las políticas y programas sociales cumplan con sus objetivos.

Interesantemente, el alcance del monitoreo en programas sociales incluye: (i) mejorar la gestión operativa, al verificar la disponibilidad y uso adecuado de recursos, (ii) medición del progreso al rastrear avances hacia los objetivos establecidos, y (iii) facilitar la toma de decisiones en tiempo real. Es decir, el alcance permite evaluar efectos del programa en los beneficiarios, generar aprendizajes útiles para futuros programas, y ayuda a redefinir las políticas y

asignaciones presupuestarias. Por ejemplo, el programa “Prospera” en México utilizó un sistema de monitoreo para rastrear la asistencia escolar y las visitas médicas de los beneficiarios, garantizando que cumplieran con los requisitos para recibir los beneficios económicos (Fiszbein & Schady, 2009). Es decir, el monitoreo se centra en verificar si las actividades del programa están alineadas con los objetivos estratégicos del programa social, y si los hitos se están cumpliendo. Por ello, es que el monitoreo debe incluir una supervisión directa, como visitas de campo, revisión de reportes, y enfatizar la transparencia y rendición de cuentas (Rossi, Lipsey, & Freeman, 2004).

Por consiguiente, el objetivo del monitoreo es garantizar que las metas de los programas sociales se logren según lo planeado, y para ello, es necesario verificar el desarrollo del programa social a través de un trabajo de campo que puede incluir entrevistas en profundidad, encuestas al público objetivo, entre otras metodologías de la investigación. A modo de ilustración, el programa *Brasil Sem Miséria* utilizó encuestas de forma periódica para verificar si los beneficiarios lograban superar los umbrales de pobreza extrema. De esta forma, la evaluación de indicadores a través de las visitas periódicas a las comunidades permitió ajustar las estrategias del programa social (Soares, Ribas, & Hirata, 2019).

El monitoreo también incluye la evaluación, que examina el impacto, la eficiencia, relevancia y sostenibilidad de las intervenciones sociales. Es decir, es un análisis más profundo que el monitoreo, y generalmente realizado en etapas intermedias o al final del programa (Patton M., 2008). Por ejemplo, el programa Oportunidades en México fue evaluado utilizando ensayos controlados aleatorios, para identificar su impacto en la nutrición infantil y la educación, proporcionando evidencia clave para su aplicación en otras regiones (Behrman & Hoddinott, 2005).

### **3.4 Factores de éxito de cursos no presenciales**

Se realizó una revisión bibliográfica de estudios que han evaluado aquellas variables que afectan el desempeño de los cursos virtuales. Se identificaron estudios donde fueron filtrados en base a su factor de impacto, y quedaron cinco estudios, y se obtuvieron seis factores que afectan el desempeño de los cursos virtuales: factores humanos, tecnológicos, del curso, de liderazgo, pedagógicos y factores críticos de éxito (Menchaca & Bekele, 2008). Dichos factores no son mutuamente excluyentes y por el contrario, son complementarios. Los estudios sobre factores críticos de éxito en los entornos virtuales son recientes, inconclusos y no tienen un análisis en el tiempo. Tampoco se encontró un consenso sobre la percepción de los alumnos en

entornos no presenciales. Estos estudios tenían un enfoque cuantitativo, y no abarcaban a profundidad aspectos subjetivos como la experiencia, percepción y sentimientos de los alumnos, limitando el alcance de estos. En ciertas investigaciones se dejó de lado la perspectiva de los docentes y administrativos, y se enfocan más en los alumnos, lo que no permite entender a los factores críticos de éxito de las clases no presenciales desde todas las aristas de los involucrados.

Las investigaciones existentes, toman en cuenta variables limitadas. Primero, se buscaron aquellos relacionados a factores críticos de éxito de las clases virtuales, que tienen que ver con los beneficios que las clases virtuales le den a los alumnos e instituciones, y se encontró que entre las variables importantes están la satisfacción, que no solo depende de aspectos individuales, sino también institucionales y socioambientales (Martz & Reddy, 2005). La importancia de la permanencia de los estudiantes producto de la satisfacción del servicio recibido, ya sea por el soporte académico, tecnológico, administrativo, psicológico y social que aborda los espacios de interacción virtual para fomentar una comunidad, así como estrategias para manejar el estrés y acceso a una consejería estudiantil (Howell & Wilcken, 2005). Seguidamente, es importante ver las clases virtuales como una oportunidad y tener disposición a aprender, así como el diseño del curso, apoyo de instructores y las competencias tecnológicas de los alumnos (Soong, Chan, Chua, & Loh, 2001). El retorno de la inversión y la sostenibilidad financiera, análisis de resultados y métricas de desempeño, satisfacción del estudiante y la estructura de los cursos y tareas fue otro factor determinante del éxito encontrado (Abel, 2005). Asimismo, los logros, la participación y la motivación innata de los alumnos y de los profesores que las imparten (Menchaca & Bekele, 2008). Por lo tanto, se consideraron como variables: (i) resultados, (ii) satisfacción del estudiante, (iii) conocimientos adquiridos, (iv) sostenibilidad, (v) escalabilidad y (vi) retorno sobre la inversión para evaluar el desempeño del programa educativo.

Respecto al factor humano, se encontraron estudios relacionados a la importancia de la experiencia previa en cursos online y una actitud positiva frente a los cursos virtuales (Lammintakanen & Rissanen, 2005; Shih, Muñoz, & Sanchez, 2006; Yan, 2006); la percepción de utilidad es importante para que los alumnos usen las plataformas digitales (Pituch, 2006; Salter, 2005; Weaver, 2008). Asimismo, se señaló la importancia de desarrollar habilidades motivacionales y tecnológicas en entornos sin supervisión (Erlich, Erlich-PhiliP, & Gal-Ezer, 2005; Romero, du Boulay, Cox, Lutz, & Bryant, 2007); la motivación basada en la forma como

se aborda el aprendizaje (Abel, 2005; Soong, Chan, Chua, & Loh, 2001); y la motivación extrínseca y habilidades de autogestión y organizacionales (Wojciechowski & Palmer, 2005).

Asimismo, se incluyeron las variables: (i) reconocimiento de un problema o limitaciones en el entorno virtual, y (ii) el nivel de involucramiento de los alumnos en las sesiones virtuales como factor humano (Kruger-Ross & Waters, 2013). Rosemarie Menager-Beley (2001), exploró cómo la motivación de los estudiantes influye en el éxito de los cursos en línea. La autora concluyó que cuatro variables son las que pueden predecir el éxito de los cursos virtuales, siendo estas los valores de la tarea con respecto a la importancia y utilidad que los estudiantes asignan a las actividades del curso, el compromiso, dedicación y esfuerzo invertido por parte del estudiante, el historial académico en calificaciones y la edad del estudiante, ya que se encontró que, si son mayores a 28 años, tienen mayor probabilidad de abandonar los cursos virtuales. Es así como las variables relacionadas al factor humano que se encontraron fueron: (i) motivación intrínseca y extrínseca, (ii) actitud positiva, (iii) experiencia previa, (iv) valor de la tarea asignada durante el aprendizaje, (v) apertura al conocimiento, aprendizaje y uso de la tecnología, (vi) metas y objetivos personales, (vii) reconocimiento de limitaciones, (viii) nivel de involucramiento o compromiso, (ix) historial académico positivo y (x) habilidades de autogestión y organizacionales.

En relación al factor relacionado al curso, tiene que ver con la calidad en el diseño, estructura y variedad en la oferta de clases no presenciales. Se encontró que los objetivos y expectativas claras son fundamentales para el éxito de las clases (Abel, 2005); la estructura de las clases deben priorizar la comunicación efectiva e interacción entre profesores y compañeros (Ostlund, 2008); la importancia de ofrecer cursos que adoptan diferentes formas de aprendizaje y se adecúen al perfil del alumno, así como un diseño claro y estructurado (Menchaca & Bekele, 2008; Martz & Reddy, 2005; Weaver, 2008; Carr-Chellman, & Duchastel, 2000); calidad de los materiales y recursos digitales que requieran esfuerzo (Gilbert, Morton, & Rowley, 2007); y ofrecer cursos relevantes y flexibles con estimulación constante para mantener motivados a los alumnos (Novitzki, 2005). También, se evaluaron tres variables recomendadas por Paul Ramsen (1991), que miden el desempeño de la enseñanza de cursos en educación superior, siendo estas: claridad de objetivos del curso y expectativas de los alumnos, carga del curso entendido como el volumen de trabajo que demandan las capacitaciones, y énfasis en fomentar el aprendizaje autónomo. Es así que las variables que se han tomado en cuenta para este trabajo son (i) la estructura y organización del curso, (ii) calidad del contenido, (iii) actividades y

trabajos grupales, (iv) relevancia de la información brindada, (v) objetivos y expectativas claras, (vi) estimulación constante, (vii) cursos retadores, (viii) flexibles, (ix) carga de trabajo adecuada, (x) evaluación apropiada, y (xi) aprendizaje autónomo e independencia.

En el factor pedagógico, se ha considerado la enseñanza integral impartida por los docentes y administrativos (Naidu, 2005); interacción constante en línea entre docentes y alumnos (Menchaca & Bekele, 2008; Carr-Chellman, & Duchastel, 2000; Martz & Reddy, 2005; Novitzki, 2005; Ostlund, 2008; Soong, Chan, Chua, & Loh, 2001; Weaver, 2008; Kung-Ming, 2005); la retroalimentación, participación de los estudiantes, aprendizaje colaborativo a través de foros y resolución de problemas (Benigno & Trentin, 2000; Harasim, 1996); respetar el proceso de aprendizaje de cada alumno, concentración y flexibilidad para reuniones por parte de los docentes (Thornburg, 2000); calidad de la enseñanza (Ramsen, 1991); y la importancia de respetar los estilos de aprendizajes (Wojciechowski & Palmer, 2005). Con ello, las variables consideradas en el factor pedagógico fueron: (i) colaboración entre partes, (ii) interacción, (iii) retroalimentación, (iv) resolución de problemas, (v) respetar el proceso y estilos de aprendizaje, (vi) concentración en el aprendizaje, (vii) flexibilidad para reuniones, y (viii) calidad en la enseñanza.

El factor de liderazgo, está relacionado con el soporte integral administrativo, técnico y logístico para docentes y alumnos (Gilbert, Morton, & Rowley, 2007; Salter, 2005; Soong, Chan, Chua, & Loh, 2001; Weaver, 2008). Los servicios de apoyo como mesa de ayuda, las capacitación, actualización constante y conocimientos del personal, se consideraron dentro de las variables de éxito (Abel, 2005; Menchaca & Bekele, 2008; Howell & Wilcken, 2005; Lammintakanen & Rissanen, 2005). Con ello, las variables consideradas como factores tecnológicos son (i) la provisión de tecnología, (ii) personal, técnicos y beneficiarios capacitados, (iii) la importancia de la mesa de ayudas, (iv) el tener plataformas digitales y (v) el soporte que se le brinda a la plana docente y a los beneficiarios.

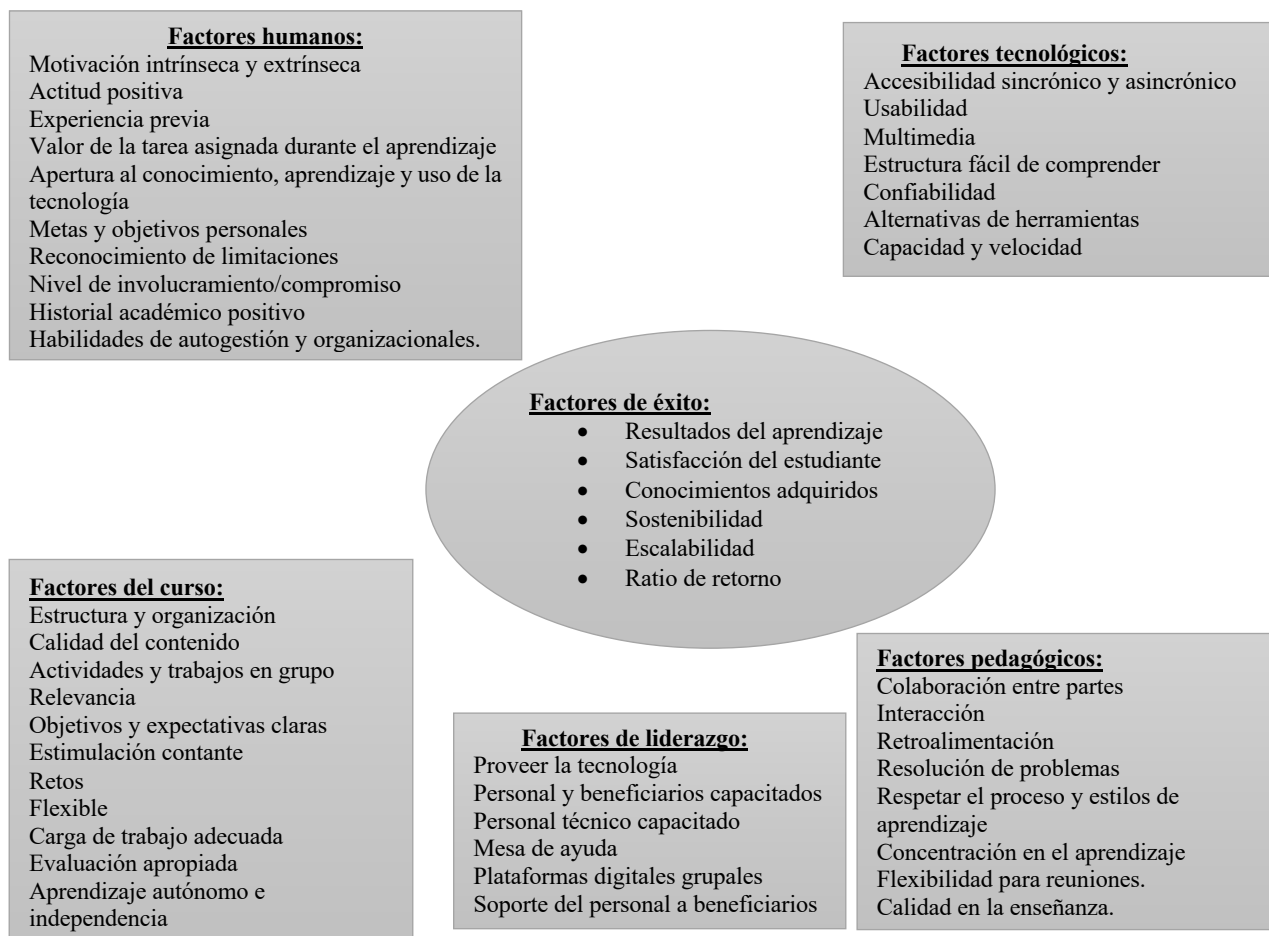
El factor tecnológico se relaciona con el diseño, implementación y actualización de la infraestructura tecnológica (Romero, du Boulay, Cox, Lutz, & Bryant, 2007; Soong, Chan, Chua, & Loh, 2001). La accesibilidad se relaciona con la compatibilidad, navegación, legibilidad y facilidad de interacción pese a discapacidades cognitivas (Harper, S., & Yesilada, Y., 2008). Asimismo, este factor se relaciona a la usabilidad que permite una navegación simple, con estructura clara, velocidad de carga y capacidad de respuesta con baja tolerancia al error (Nielsen, J, 1994). El general, según los estudios revisados, las variables consideradas

como factores de éxito tecnológico son: (i) accesibilidad y usabilidad sincrónica y asincrónica, (ii) multimedia, (iii) estructura amigable, (iv) confiabilidad de la plataforma, (v) variedad de herramientas, y (vi) capacidad y velocidad.

Con lo mencionado anteriormente, la Figura N°2 se detalla el modelo de factores de éxito encontrados en la literatura:

**Figura 2**

*Modelo de factores de éxito en capacitaciones no presenciales*



Nota: Adaptación de *framework* de M.P Menchaca y T.A Bekele: Learner and instructor identified success factors in distance education, 2008.

### 3.5 Estrategia para una estructura de plan de monitoreo y evaluación

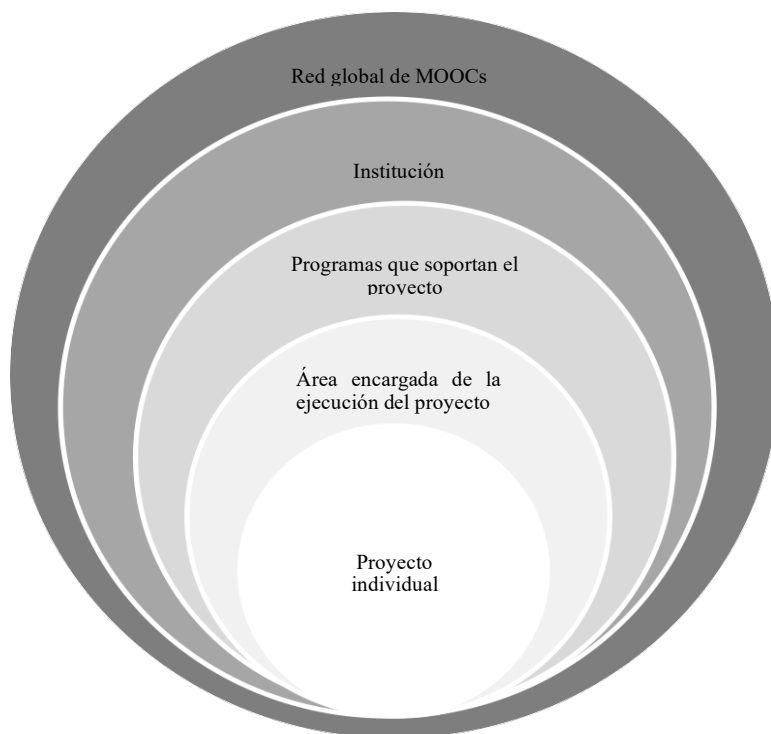
En el marco teórico, la estrategia tiene dos enfoques: la estrategia como comportamiento emergente y la estrategia como posicionamiento deliberado. En el primero, la estrategia se define como una forma de actuar consistentemente basada en decisiones pasadas (Mintzberg, 1994). En el segundo, se logra una posición valiosa y única por realizar actividades diferentes a la de los competidores, lo que da cierta diferenciación y permite el posicionamiento de la institución (Porter M. , 1996). La complejidad de los *Massive Online Open Courses* (MOOCS),

hace necesario contar con una estrategia que se adapte a la concepción emergente del modelo, ya que es una nueva forma de aprendizaje en línea y esto permite, desarrollar modelos nuevos de enseñanza virtual (Czerniewicz, Deacon, Small, & Walji, 2014).

Para ello, se debe definir el área de interés e identificar a qué nivel se dirigirá el desarrollo del plan en un sistema multinivel (Patton M. Q., 2011). A continuación, en la Figura N°3 se detallan las áreas de interés posibles para los cursos MOOCs:

**Figura 3**

*Definición del área de interés de MOOCs*



Nota: Obtenido de Chapman, Goodman, Jawitz, & Deacon "A strategy for monitoring and evaluating massive open online courses, 2016.

En el centro se encuentra el curso como proyecto específico, gestionado por el equipo responsable de su ejecución, que incluye profesionales como docentes, diseñadores instruccionales y técnicos. Este equipo actúa dentro de una unidad o programa institucional que brinda respaldo estratégico y operativo. A su vez, estas iniciativas se insertan en una institución más amplia que establece los lineamientos, recursos y objetivos a cumplir. En el entorno más externo se ubica la red global de MOOCs, un ecosistema internacional donde convergen plataformas, universidades y comunidades educativas que comparten experiencias, fijan estándares y promueven la colaboración entre actores de diferentes contextos. Este enfoque evidencia que la creación de un MOOC no es una acción aislada, sino parte de una

estructura interconectada en la que cada nivel cumple un rol en el éxito del proceso formativo (Chapman, Goodman, Jawitz, & Deacon, 2016).

Asimismo, se debe comprender en qué etapa del ciclo adaptativo se encuentra el proyecto y el nivel de indagación, ya que, si se encuentra en una etapa de introducción y despegue, se recomienda el enfoque de estrategias de monitoreo de desempeño con indicadores estables y predictivos, y a medida que madura, se utiliza el enfoque de estrategias de evaluación del desarrollo, con indicadores adaptativos e impredecibles (Patton M. Q., 2011). Es decir, la estrategia de adapta dependiendo del ciclo del proyecto, por ello, para etapas finales se suelen evaluar las repercusiones de la intervención, más allá del logro de los objetivos iniciales del programa, lo que dificulta medir con precisión los resultados por la dinámica cambiante en ciclos adaptativos de los programas sociales (Holling C. , 1978).

Finalmente, se debe definir enfoques de evaluación según las fases del ciclo adaptativo. El monitoreo en programas educativos virtuales consta de dos componentes principales para evaluar el desempeño: (i) Monitoreo de la implementación y (ii) Monitoreo de los resultados obtenidos del programa educativo (Rossi, Lipsey, & Freeman, 2004).

Por un lado, (i) el monitoreo de la implementación se define como la evaluación de la documentación para verificar que el programa está desempeñándose en la forma planeada, e identificar si hay desvíos del diseño inicial (Rossi, Lipsey, & Freeman, 2004). Según la literatura, ello implica evaluar dos aspectos que monitorean el proceso de entrega del servicio educativo al público objetivo: (i) la evaluación del uso del servicio, donde se estudia la cobertura alcanzada del programa educativo y participación, y (ii) la entrega del servicio, que examina la calidad del programa educativo (Chapman, Goodman, Jawitz, & Deacon, 2016).

La evaluación del uso de servicio se usa para identificar la demanda por región de las capacitaciones virtuales, frecuencia y duración del uso del servicio brindado, formas de interactuar y satisfacción de los beneficiarios sobre las capacitaciones (Hollands & Tirthali, 2014). Spector (2014) y DeBoer et al. (2014), sugieren métodos específicos para evaluar la calidad y la participación en MOOCs. Además, los principios de evaluación del enfoque de reflexión adaptativa y la evaluación de desarrollo de Patton (2011), estructuran un proceso de evaluación que no solo aborda los indicadores de desempeño, sino que también permite ajustar y mejorar los futuros desarrollos de MOOCs. Este enfoque permite analizar detalladamente los datos de participación y finalización de cursos de los beneficiarios, lo que facilita la mejora continua del diseño de los programas educativos.

En la utilización del servicio, se evalúa el componente de cobertura, que se puede definir como el número de beneficiarios que acceden a los servicios de un programa sobre un público objetivo en un espacio geográfico determinado (Cecchini & Martínez, 2011). Es importante porque permite identificar posibles problemas de accesibilidad y usabilidad, permitiendo la equidad del aprendizaje, personalización de los cursos según las necesidades por regiones y diseñar estrategias para aumentar la participación, permanencia y disminuir con esto la deserción (Rossi, Lipsey, & Freeman, 2004). Asimismo, se encontraron tres indicadores que complementan el componente de cobertura: indicador geográfico, demográfico y socioeconómico (Chapman, Goodman, Jawitz, & Deacon, 2016):

- Indicador geográfico

La ubicación geográfica permite identificar la distribución de los beneficiarios a nivel nacional, y determinar cuáles son las regiones con mayor demanda por curso. Esto permitirá realizar el monitoreo para las regiones que tienen mayor concentración, así como aquellas regiones lejanas donde hay poca conectividad. Es importante esta variable porque permite identificar zonas donde hay desigualdad en la distribución geográfica, siendo las zonas rurales las que tienen menor acceso y disponibilidad de recursos e infraestructura (Baird, McIntosh, & Özler, 2019). También, se puede realizar el análisis de la cobertura geográfica para identificar en qué porcentaje de las regiones el programa tiene presencia a través de capacitaciones virtuales, el porcentaje de beneficiarios pertenecientes a la zona urbana y rural de las becas otorgadas, cobertura de los centros de empleo y accesibilidad a la conectividad digital (Banco Mundial, 2004).

- Indicador demográfico

Este indicador es una medida estadística que permite analizar la dinámica y estructura de la población de beneficiarios, comprendiendo cómo cambia con el tiempo en términos de tamaño y distribución, identificando características del público objetivo para la planificación de políticas públicas (Preston, S. H., Heuveline, P., & Guillot, M, 2001). La distribución por edad y género, te muestra cómo se distribuyen los beneficiarios del programa según el sexo biológico y grupos etareos, de esta forma se puede realizar un análisis donde identifiques si hay balance en las becas dadas por género, o si las becas efectivamente se ofrecieron al grupo objetivo del proyecto (ONU, 2022). De esa forma permite realizar una planeación futura sobre la estrategia

a aplicar en las capacitaciones virtuales y el proceso de acompañamiento, según la edad y género (Lutz, W., Butz, W. P., & KC, S, 2014).

- Indicador socio-económico

Es una medida estadística que permite evaluar las condiciones sociales y económicas de los beneficiarios de las becas, en términos de educación, ingresos, acceso a servicios básicos y si poseen empleo (OECD, 2022). Para la propuesta de monitoreo, se recomienda tomar en cuenta el nivel educativo de los beneficiarios, estado civil y situación laboral, para poder comparar la evolución de los beneficiarios antes y después de la capacitación:

- Nivel educativo: Esta variable es un indicador de desarrollo económico y mide la cantidad y calidad de estudios del público objetivo del programa y es importante hacer un control, ya que, al brindar cursos técnicos, digitales y de mercado laboral, se debe corroborar que tengan conocimientos básicos para recibir las capacitaciones (Hanushek, E. A & Woessmann, L, 2008).
- Estado civil: Este indicador mide la distribución de la población según la situación legal en términos de formas de unión y se usa para medir tendencias demográficas y estructuras familiares en la sociedad (Cherlin, 2010). Es importante, ya que permite identificar qué población del público objetivo del programa debe tener mayor acompañamiento, ya que, al tener un estado civil de conviviente o casado, hay probabilidades que tenga otras prioridades diferentes a la de culminar las capacitaciones.
- Situación laboral: Este indicador económico mide las condiciones de empleo de los beneficiarios, ya sea en términos de informalidad, acceso a seguridad social y desempleo (OIT, 2023). Es importante la evaluación, ya que con ello se puede realizar la trazabilidad de la situación laboral antes y después de la capacitación, para verificar que las clases recibidas y el acompañamiento laboral, aportaron en la inserción laboral de los beneficios, y que vaya en línea con objetivo final del MTPE que es el incremento del empleo formal decente.

Asimismo, en la utilización del servicio, también se evalúa el componente de participación, que consiste en la interacción conductual, cognitiva y afectiva de los beneficiarios con el contenido, los formadores y alumnos participantes del programa e indica que, a mayor participación, mejores resultados (Sun, J.C.Y, & Rueda, R, 2012). Para el modelo tradicional de capacitaciones presenciales, la participación tiene que ver con la asistencia a clases, y el involucramiento en las sesiones. No obstante, tiene la característica de ser observable y no

necesariamente involucra la interacción con otras personas en el formato no presencial (Redmond, Heffernan, Abawi, & Brown, 2018). Los indicadores que hacen referencia a este componente están: componentes accedidos, rutas de navegación, tasa de abandono, colaboración con otros usuarios de la capacitación y el uso parcial de recursos (Chapman, Goodman, Jawitz, & Deacon, 2016):

- Componentes accedidos

Este indicador ayuda a medir qué recursos<sup>1</sup> de la plataforma virtual son los más consultados por los beneficiarios, ya sea en términos de *clicks* en videos, *links*, evaluaciones y lecturas, y permiten identificar cuáles necesitan mayor visibilidad (Chapman, Goodman, Jawitz, & Deacon, 2016)<sup>2</sup>. Se pueden evaluar a través de registros de acceso, que en el caso del PNEJP serían solicitados a la ECAP.

- Rutas de navegación

Es el camino que los beneficiarios utilizan para su aprendizaje y muestran patrones de exploración y uso de contenido (Gašević, Joksimović, Kovanović, & Siemens, 2017). Este indicador muestra cuál es la forma de navegación valorada por los alumnos, y se puede aplicar a través del uso de mapas de calor, seguimiento de los *clicks*, y secuencias de accesos a apartados de los cursos.

- Tasa de abandono

Este indicador ofrece el porcentaje de beneficiarios que se retiran del programa sin finalizarlo, y la alta tasa es un indicio que hay problemas con la motivación, el diseño o barreras de acceso al curso, y la aplicación consiste en la comparación de la cantidad de beneficiarios que inician y finalizan el curso (Reich, 2015).

- Colaboración con otros usuarios de la capacitación

Evalúa la interacción de beneficiarios, ya sea por mensajes, foros, trabajos en salas virtuales o actividades colaborativas, permitiendo el intercambio de ideas, construcción del conocimiento colectivo y el aprendizaje continuo (Shea, Li, & Pickett, 2006). Asimismo, incluye la comunicación fuera de clases, y se puede medir a través de encuesta consultando si han tenido

---

<sup>1</sup>Los recursos en términos de contenido multimedia como videos, audios, simulaciones, material de lectura, evaluaciones y cuestionarios, foros de discusión, espacios de colaboración, y actividades prácticas como casos de estudio, laboratorios virtuales y ejercicios de aplicación.

comunicación externa con beneficiarios del programa, respuestas en foros, intervención en los trabajos grupales y participación durante exposiciones de otros grupos.

- Uso parcial de recursos

Este indicador permite verificar si los beneficiarios accedieron al total de recursos brindados por el PNEJP, e identifica problemas en el diseño de la plataforma o nivel de relevancia de los cursos para los beneficiarios, y se mide como el porcentaje de personas certificadas que accedieron al total de recursos disponibles en la plataforma (Milligan & Littlejohn, 2017).

Adicionalmente, al uso del servicio en el monitoreo de implementación, se tiene el servicio de *delivery*, que hace referencia a la entrega del contenido, materiales y el soporte administrativo y logístico en entornos de aprendizaje presenciales, híbridos y no presenciales. Según Anderson y Dron (2011), la forma como se entrega el conocimiento y la calidad del servicio influye en la experiencia del beneficiario y el éxito de la finalización de las capacitaciones, donde la infraestructura debe garantizar la accesibilidad, usabilidad y que vaya en línea con los objetivos de las capacitaciones.

Se encontró que la calidad es un concepto pluridimensional y subjetivo, ya que depende del contexto del que se esté hablando. Para Juran (1988), lo relaciona con la adecuación al uso, es decir, que un producto o servicio sea adecuado para satisfacer las necesidades de los beneficiarios. Por otra parte, Deming (1986), relaciona calidad con la mejora continua y la disminución de la variabilidad durante el proceso de entrega del servicio. Crosby (1978), tiene un enfoque de gestión y define la calidad como el cumplimiento de requisitos exigibles, centrándose en evitar errores en lugar de corregirlos. En el ámbito educativo, Harvey y Green (1993), proponen que puede entenderse en cinco dimensiones: excepcionalidad, perfección, adecuación a un propósito, transformación y valor agregado. Biggs (2001), plantea que la calidad en el ámbito académico tiene que ver con la alineación entre enseñanza, aprendizaje y evaluación. Por último, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), introducen la calidad del servicio como la diferencia entre las expectativas y la percepción que se tiene del servicio recibido. La calidad en entornos de capacitaciones no presenciales resulta fundamental para garantizar el aprendizaje efectivo. Esta variable es importante porque permite tener un nivel de enseñanza positivo en el aspecto académico, así como en el soporte académico y técnico virtual, al hacer seguimiento a la accesibilidad de las plataformas y materiales, que facilitan el aprendizaje y pueden repercutir en el aumento de la permanencia de los beneficiarios. Champan et al. (2016), plantea el análisis de cinco indicadores para evaluar la calidad del servicio en

entornos educativos no presenciales: Calidad de la plataforma virtual, recursos educativos, soporte académico y técnico en línea, y alineación de objetivos con las evaluaciones del curso. A continuación, se explican los indicadores tomados en cuenta para el componente de calidad:

- Calidad de la plataforma virtual

Este indicador se relaciona con: la (i) facilidad de uso y (ii) accesibilidad de la plataforma, resultandos imprescindibles para asegurar que todos los estudiantes accedan al contenido, independientemente de su nivel de conocimiento tecnológico o de sus necesidades especiales. El indicador de (i) accesibilidad, está relacionado a la compatibilidad, soporte de navegación sin necesidad de *mouse*, legibilidad de textos y colores, disponibilidad de subtítulos y transcripciones para beneficiarios con discapacidad auditiva (Harper, S., & Yesilada, Y., 2008).

Por otro lado, el indicador de (ii) usabilidad, está relacionado a una navegación simple, con estructura clara, velocidad de carga y capacidad de respuesta, tolerancia al error y retroalimentación con botones de deshacer mensaje o trabajos enviados por error, y satisfacción del usuario con la rapidez en que se adaptan a la nueva interfaz (Nielsen, J, 1994). Seale (2014), plantea cuatro principios para garantizar la accesibilidad a personas con discapacidad: Buena operatividad para interactuar y navegar, recursos fáciles de percibir, comprensibilidad de la plataforma, y que sean robustas para que puedan ser operadas bajo diversas tecnologías. La personalización de interfaces para personas con discapacidad se puede realizar a través de sistemas adaptativos (Gajos, K. Z., Wobbrock, J. O., & Weld, D. S, 2008).

Ambos indicadores se podrían obtener a través de encuestas de percepción y satisfacción. Una alta calificación en la accesibilidad, está relacionado a una plataforma web inclusiva, y una alta calificación en usabilidad, hace referencia a que los beneficiarios encuentran la interfaz agradable, eficiente e intuitiva.

- Calidad de recursos educativos

Este indicador hace referencia a la accesibilidad, relevancia, adecuación y utilidad del material educativo en entornos de aprendizajes, teniendo como atributos principales la actualización constante, precisión del contenido y diversidad de formatos que influyan en mejorar la comprensión del conocimiento que se quiere trasladar, el aumento de la retención y el compromiso de los estudiantes (Laurillard, 2013). Para medirse, pueden utilizarse encuestas de percepción para analizar la calidad de la accesibilidad y usabilidad del material académico.

- Calidad del soporte académico en línea

Esta variable abarca la asistencia y orientación que los beneficiarios reciben durante las capacitaciones no presenciales por parte de los docentes y administrativos del proyecto. Es importante, ya que a mayor soporte que se otorga a los alumnos, hay menor probabilidad de deserción, y mejora su experiencia durante la adquisición de conocimientos (Richardson, J. C., Maeda, Y., & Swan, K, 2017). En entornos de educación a distancia, esta variable cobra relevancia, y se puede medir en términos de disponibilidad del servicio académico, retroalimentación de docentes y respuesta oportuna.

- Calidad del soporte técnico en línea

Es la asistencia que se le da a los alumnos cuando tienen problemas tecnológicos como el acceso a la plataforma, fallas en el sistema de evaluación y errores de carga, reduciendo la frustración del estudiante ante contratiempos y evitando que los problemas tecnológicos afecten el aprendizaje académico (Bolliger, D. U., & Inan, F. A, 2012). Entre las variables incluidas en este indicador se tiene la rapidez en la resolución de problemas, disponibilidad del soporte y eficiencia percibida por parte de los beneficiarios.

- Alineación de objetivos con evaluaciones del curso

Esta variable hace referencia a la coherencia de los objetivos de los cursos dictados, con los métodos de evaluaciones utilizados para medir el rendimiento estudiantil (Biggs, J., & Tang, C, 2011). Entre las variables incluidas en este indicador se tienen la claridad de los objetivos, las evaluaciones disponibles y adecuación de la evaluación con los objetivos del curso. Un puntaje alto en este indicador significa que las evaluaciones reflejan los aprendizajes esperados, promueven la medición del conocimiento y la equidad entre los beneficiarios.

Por otro lado, (ii) el monitoreo de los resultados, según la literatura se divide en logros y resultados emergentes. Los logros, son aquellos obtenidos en el público objetivo, por ejemplo, empleos alcanzados, certificados, o algún otro obtenido en los estudiantes (Rossi, Lipsey, & Freeman, 2004). Los logros y aspectos de mejora, que se obtienen durante y al finalizar las capacitaciones, suelen obtenerse de manera rápida con la trazabilidad de la información, y está compuesta por los resultados de las evaluaciones, traducidas en calificaciones, y las certificaciones emitidas (Chapman, Goodman, Jawitz, & Deacon, 2016):

- Resultados de evaluaciones

Los resultados de las evaluaciones son las notas que se generan luego de aplicar una serie de exámenes, donde su importancia radica en la medición objetiva del desempeño, ya que permite comparar resultados, facilitando la toma de decisiones e incentivando la motivación en el aprendizaje, generando evidencia cuantificable (Yorke, M. , 2011). Es decir, ayudan a mejorar factores relacionados al curso, pedagógicos, tecnológicos, de liderazgo, que influyen de manera directa en el factor de éxito de la capacitación. Estas pueden representarse de diferentes maneras ya sea como escala numérica, categorías cualitativas como “excelente”, “bueno”, “regular” o “deficiente”, y niveles de cumplimiento como “cumple” y “no cumple” (Sadler, D. R., 2009).

- Certificación

Es el proceso de reconocimiento de habilidades, y en el caso de este proyecto, se basa en las competencias laborales adquiridas, y se recibe luego de finalizada la capacitación (OECD, 2020). Estas certificaciones mejoran la empleabilidad de los jóvenes, haciéndolos más interesante para la oferta laboral, y suelen depender de variables como asistencia y notas. También, se pueden certificar en seguridad y salud en el trabajo, donde las empresas validan sus condiciones laborales saludables y seguras para los colaboradores (García, A., López, M., & Torres, R., 2022). Por otro lado, hay certificación en buenas prácticas laborales, donde se premia la equidad de género, condiciones justas y la inclusión (OIT, 2019).

Finalmente, los resultados emergentes son los efectos no anticipados, derivados del monitoreo de programas sociales que pueden ser positivos o negativos, y son difíciles de medir a nivel institucional. Tiene relación con el concepto de evaluación del desarrollo, ya que no evalúa el éxito en términos de objetivos concretos, sino se basa en la adaptabilidad del programa y el aprendizaje continuo (Patton M. Q., 2011). Es decir, permite identificar cuáles son las repercusiones de la intervención, más allá del logro de los objetivos iniciales del programa, lo que dificulta medir con precisión los resultados por la dinámica cambiante en ciclos adaptativos de los programas sociales (Holling, 2011). No obstante, se puede realizar la medición de los efectos del programa en el público objetivo en términos de porcentaje de beneficiarios que ingresaron al mercado laboral al finalizar la capacitación no presencial, así como evaluar la eficiencia en relación al costo-beneficio del programa (Rossi, Lipsey, & Freeman, 2004).

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA**

En el presente capítulo, se procede a aplicar la fundamentación teórica, donde primero se define el área de interés para estructurar la estrategia en base a un análisis externo e interno. Al ser un sistema multinivel, se eligió el nivel 1 y el 3 de la Figura N°3 (Chapman, Goodman, Jawitz, & Deacon, 2016). El nivel 1 es el proyecto específico: “Mejoramiento y ampliación de los servicios del Centro de Empleo para la inserción laboral formal de los jóvenes”, y el nivel 3, que es el PNEJP, encargado de brindar respaldo estratégico y operativo al proyecto.

Seguidamente se aplica la estrategia del plan según la etapa, donde primero se ejecuta (i) el monitoreo de la implementación, a través de la recopilación y análisis de datos basado en un enfoque metodológico mixto, es decir, cualitativo (se realiza una revisión crítica de la literatura y de la data secundaria) y cuantitativo (se consideran encuestas y análisis de la data). Adicionalmente, los indicadores utilizados para el componente de cobertura son: el indicador geográfico, demográfico e indicador socio-económico. Para el componente de participación, las variables planteadas son: componentes accedidos, rutas de navegación, tasa de abandono, colaboración con otros usuarios de la capacitación y uso parcial de recursos. El *delivery* del servicio, tiene como componente principal la calidad, cuyas variables planteadas son la calidad de la plataforma virtual y recursos educativos, calidad en el soporte académico y técnico, y alineación entre las evaluaciones con los objetivos del curso. Respecto al (ii) monitoreo de resultados, que evalúa los logros en términos de calificaciones y cantidad de certificados emitidos al finalizar la capacitación, las herramientas de evaluación son el análisis de la base de datos en relación a los resultados finales de los módulos en competencias técnicas (Operario de almacén) y para la empleabilidad de la cuarta versión del proyecto, y la encuesta a alumnos realizada para obtener indicios de la percepción de la utilidad de la capacitación. Asimismo, en cuanto a los resultados emergentes, los indicadores propuestos son el costo-beneficio de la capacitación, traducido en inversión por alumno, y la cantidad de beneficiarios que ingresaron al mercado laboral finalizadas las capacitaciones.

En conclusión, la estructura propuesta por Chapman et al. (2016) que se encuentra detallada en el Anexo 2, ofrece un enfoque metodológico pertinente por la integración de componentes de implementación y evaluación, que se adapta con solidez a las características del PNEJP. Por ello, se considera una herramienta adecuada para sustentar la propuesta de mejora planteada

La presente sección, tiene como objetivo evaluar el entorno en que se desarrolla el PNEJP. De esta forma, se podrán identificar y examinar aquellas oportunidades y amenazas del proyecto propuesto de manera que se puedan diseñar estrategias que contribuyan a lograr los objetivos de monitoreo del programa. Para ello, primero se empieza a analizar el macroentorno a través del análisis PESTEL y posteriormente, las cinco fuerzas de Porter. A continuación, se muestra el análisis del macroentorno:

#### 4.1 Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno tiene como propósito identificar qué tan atractivo es el entorno de una organización (Fahey & Narayanan, 1968). Se examinó la dimensión económica, política-legal, ambiental, socio-cultural, tecnológica y medio ambiente en la que el programa se desempeña. Asimismo, se identificó cómo cada dimensión podría tener un efecto potencial. La tabla 1 muestra el análisis del macroentorno:

**Tabla 1.**

*Análisis del macroentorno del PNEJP*

	Variable	Análisis	Impacto en PNEJP	Efecto
	Gobierno y clima Político	En los últimos años, el Perú ha tenido una constante inestabilidad política caracterizada por cambiar continuamente al presidente y al equipo de gobierno, así como las protestas sociales contra el gobierno de turno, lo que no ha contribuido a un adecuado desarrollo de los planes del gobierno en mejorar el curriculum nacional para el fortalecimiento de la ciudadanía al retrasar el lanzamiento de la cuarta versión del PNEJP del mes de enero a mayo por inconvenientes políticos durante el periodo del ministro Fernando Valera Bohórquez en el gobierno de Dina Baluarte (PCM, 2022).	El clima político ha sido inestable, con escándalos de corrupción, protestas sociales y cambios de gobierno. La primera versión del PNEJP se lanzó en pandemia, donde se tuvo la inestabilidad política y social. Pese a esta situación, se logró finalizar con éxito el primer piloto del programa.	Neutro
<b>Político</b>	Iniciativas de programas educativos	Existen numerosas iniciativas de programas educativos. El Ministerio de Educación (MINEDU) tiene una plataforma PerúEduca donde ofrecen cursos virtuales gratuitos para docentes, estudiantes y público en general (PerúEduca, 2024). También, brinda seminarios virtuales gratuitos sobre temas educativos, y tiene el Programa “Aprendo en casa” que nació en el 2020 para enfrentar la crisis sanitaria producto del SARS-Covid 19, y utilizó una estrategia educativa a distancia, de libre acceso y gratuita para estudiantes de todos los niveles, con el fin de que puedan seguir aprendiendo desde casa (PerúEduca, 2024). Finalmente, se tiene la Secretaría Nacional de la Juventud que es el órgano responsable de formular políticas para jóvenes, promover proyectos y supervisar programas (SENAJU, 2024). Asimismo, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) tiene el Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC), con su Programa de Beca 18, cuyo objetivo es alcanzar la equidad en el acceso a la educación superior de los jóvenes en situación de pobreza y pobreza extrema, que tienen un alto rendimiento académico (Pronabec, 2024). El Programa Juntos también ofrece apoyo económico y servicios a las familias beneficiarias en temas como educación, salud y nutrición (JUNTOS, 2024). El MTPE ha tenido Programas con una larga trayectoria, con diferentes nombres y enfoques a lo largo de los años. El 2020, mediante el Decreto Supremo N° 019-2020-TR, se aprobó la fusión por absorción del Programa Impulsa Perú al de Jóvenes Productivos, dando paso a la creación del Programa Nacional para la Empleabilidad (El Peruano, 2020). El Programa Nacional para la Empleabilidad (PNPE) surgió como respuesta a la crisis económica generada por la pandemia del COVID-19, cuyo objetivo es fortalecer y mejorar la empleabilidad de personas de 15 años a más en temas sociolaborales a través de la capacitación laboral, promoción del autoempleo productivo y certificación en competencias laborales (El Peruano, 2023). Entonces, se tienen 5 principales programas estatales que configuran los programas educativos del gobierno peruano.	Existen 4 principales programas educativos que el estado viene desarrollando para favorecer a los jóvenes en situación de pobreza y pobreza extrema. Asimismo, hay presencia de seminarios virtuales y capacitaciones. No obstante, los objetivos de estos programas son diferentes al del PNEJP. En tal sentido, un análisis conjunto de los programas educativos en el Perú, sugiere que los programas educativos son importantes para el gobierno en términos de asignación de recursos del gobierno, lo que representa un contexto favorable para el programa que se estudia.	Positivo
	Conflictos	Los sindicatos en el Perú tienen el derecho de libertad para asociación y protección avalados por la OIT (Tusalario, 2020). Además, tienen derecho a huelga según el artículo 28 de la Constitución política del Perú (Constitución Política del Perú, 1993). En diciembre, hubo 28 casos de conflictos sociales, donde 13 tienen riesgo inminente, 1 riesgo crítico, 11 riesgo intermedio y 3 riesgo bajo, de un total de 125 casos activos (PCM, 2023).	Estadísticamente, los conflictos sociales van a seguir aconteciendo, no obstante, no afectan significativamente el desarrollo de los programas educativos, más aún, en un contexto en que el programa educativo se realiza de forma virtual.	Neutral
	Inversión	La inversión privada ha caído en -6.2% en el tercer periodo del 2023, con respecto al similar periodo del año anterior, siendo el sexto trimestre consecutivo de caída (BCRP, 2023). Esto sucede por una contracción en la inversión no minera y por las expectativas empresariales, teniendo en promedio una caída de -0.4% de la inversión privada en promedio el 2022. Por otro lado, la inversión pública ha caído en el primer y tercer periodo del 2023, pero el 2022 presentó un aumento en promedio de +7.7.	La disminución de la inversión privada se asocia con menor actividad recaudadora del estado lo que puede limitar el presupuesto para los programas del estado. Similarmente, la reducción de la inversión estatal sugiere un menor presupuesto o recortes presupuestarios en los programas del gobierno.	Negativo
	Riesgo País	Perú tuvo grado BAA1 con perspectiva crediticia de estable a negativa, según la agencia internacional Moody’s Investor Services (MEF, 2023). Fitch Ratings en los últimos tres años ha bajado la calificación crediticia, manteniendo la perspectiva negativa, pero se ha logrado detener esta tendencia, ratificando la calificación de BBB, haciendo referencia a la moderada deuda pública, historial estable, liquidez y sólidas políticas fiscales (MEF, 2023). Cabe destacar que el país se mantiene con la segunda mayor calificación crediticia de América Latina.	El riesgo país es moderado. No obstante, se está tratando de salir de una tendencia de deterioro de los últimos años. Esto se debe controlar para evitar que impacte de manera negativa en las decisiones de inversión de programas sociales.	Neutral
<b>Económico</b>	Poder de compra	La incidencia de pobreza monetaria entre el 2004 y 2020 ha variado de 58.7% a 30.1% a nivel nacional (BCRP, 2021). En el año 2004, se tuvo una incidencia de pobreza del 48.2% y 83.4% en pobreza urbana y rural respectivamente, mientras que el 2020 era de 26% y 45.7%. Cabe mencionar que el 2020, la pobreza monetaria aumentó de 20.2% a 30.1%. Paralelamente, el consumo privado creció 0.3% el primer semestre del 2023, el peor resultado desde la pandemia (El Comercio, 2023). Esto se da por el deterioro de las perspectivas del consumo privado, sumado a las presiones inflacionarias que afectan la capacidad de compra de los peruanos. Asimismo, hay un aumento del ingreso per cápita de US\$ 2040 en 2002 a US\$ 7126 el 2022 (Banco Mundial, 2024). %. Asimismo, el consumo público ha aumentado en +2.8% con respecto al tercer trimestre del periodo anterior, pero el 2022 tuvo una caída en promedio de -3.4%. El resultado fue que la demanda interna el 2022 sea +2.3%, y para el 2023, sea de -2.1%.	Si bien el poder de compra se verá deteriorado y hay personas que se han quedado sin trabajo, estas pueden considerar los cursos gratuitos de programas sociales como una opción para prepararse, y poder aspirar a otros puestos de trabajo. Esto puede resultar positivo desde la perspectiva del programa pues implica un mayor público objetivo, y mayores posibilidades de impactar positivamente en los jóvenes en términos de empleabilidad y expansión de capacidades.	Positivo
	Inflación, tipo de cambio y	De diciembre de 2022 a agosto 2023, la inflación disminuyó de 8.5% a 5.6% (Banco Mundial, 2024). La inflación a enero del 2024 descendió a 3.02% (BCRP, 2024). En el 2008, el sol se apreció como resultado de la burbuja inmobiliaria que hubo en Estados Unidos donde el dólar perdió valor por lo que la FED decidió inyectar dólares a la economía, manteniendo hasta el 2013, tasas a 0% (Portafolio, 2011). Este año,	Este escenario de estabilidad da confianza a las organizaciones para invertir en la moneda nacional. La disminución del tipo de cambio, es beneficioso para ciertos programas, ya que, al ser financiados por entidades internacionales en dólares, el dinero o la deuda en soles también disminuiría. La tasa de interés	Positivo

	tasa de interés	EEUU y Europa, principales compradores de China, estaban en recesión y esto impactó en la caída de la exportación de minerales en 16.4% (Gestión, 2013). Esto impulsó el aumento del tipo de cambio, pero se contrarrestó por la compra de dólares del Perú (BCRP, 2020). En el 2020, el estado emitió bonos por S/.135 millones, permitiendo que el dólar no aumente pese a la crisis (MEF, 2020). El tipo de cambio es de 3.88 soles/dólar (BCRP, 2024). Las expectativas muestran que, para finales del 2024, el tipo de cambio estará entre 3.78 y 3.8 soles/dólar aproximadamente (BCRP, 2023). El Banco Central de Reserva redujo la tasa de interés de referencia de 7,75% a 6,75 (BCRP, 2023).	ha caído, por lo que los préstamos podrían hacerse más accesibles. El programa se podría beneficiar si solicita capitalización a través de préstamos.	
	Impuesto General a las Ventas (IGV)	A través del Decreto Supremo N°055-99-EF la tasa es de 18% y se aplica el 16% al IGV y un 2% al Impuesto de Promoción Municipal (Sunat, 1999). Según el Decreto Supremo Nro. 309-2023-EF, la UIT para el 2024 ha subido de s/.4950 a S/.5150 (El Peruano, 2023).	La estabilidad en impuestos es importante, ya que permite que los programas sociales continúen demandando productos de bienes o servicios para ser entregados a beneficiarios sin incertidumbre.	Positivo
	Educación post-pandemia	A finales de 2021, los colegios habían estado cerrados un promedio de 237 días y el COVID-19 ha afectado de diferentes maneras a jóvenes, quienes se han visto privados de educación y expuestos niveles altos de inseguridad social, sanitaria, económica, violencia doméstica y abusos (BID, 2022). Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2022), el paro de actividades educativas, ha traído como consecuencia la baja participación de jóvenes en actividades de aprendizaje que evitan la acumulación de habilidades, lo cual tendrá impacto en el bienestar de los países en el largo plazo.	Niños y jóvenes se vieron afectados por el COVID-19 en la captación de conocimientos y desarrollo de habilidades blandas, lo que traerá consecuencias negativas en el corto y largo plazo.	Negativo
<b>Social Cultural</b>	- Población y demografía	El 2019, el Perú tenía 32 millones 131 mil 400 millones de habitantes y se espera que para el 2030, sea de 35 millones 792 mil habitantes (Inei, 2019). El 24.1% del total de la población peruana tiene menos de 14 años, 62.3% tiene entre 15 y 59 años, y el 13.6%, más de 60 años (INEI, 2023). El Perú tiene altos índices de pobreza e informalidad, pese al ambiente económico positivo (BBC, 2019). Desde el 2004, la informalidad ha caído, pero a partir del 2018 se estancó. Para el 2020 esta era de 71,1%, donde el mayor porcentaje se encontraba en los departamentos de Huánuco, Cajamarca, Amazonas, Apurímac y Ayacucho (INEI, 2018). Por otro lado, se está dando un crecimiento de la clase media y cada vez más mujeres se están insertando al mercado laboral. Según, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) a las mujeres les demorará aproximadamente 202 años para tener los mismos salarios que los hombres (Gestión, 2019).	El aumento de la población joven y el bajo crecimiento del mercado laboral limita las oportunidades de los jóvenes, lo que puede fomentar el uso de herramientas complementarias como las ofrecidas por el PNEJP. No obstante, este escenario también representa una amenaza para el programa educativo puesto que, al disminuir los puestos de trabajo, el programa se vuelve menos eficiente y es posible que los estudiantes no logren puestos de trabajo acorde a sus expectativas.	Neutral
	Educación virtual	En 2008, en la Universidad de Manitoba, Canadá se realizó un curso en línea llamado “Conectivismo y conocimiento conectivo” con 2300 estudiantes inscritos, siendo el inicio de los cursos abiertos masivos (Rodríguez Rodríguez & Molero de Martins, 2008). El fenómeno de los MOOCs ha venido en ascenso y consiste en cursos dictados de manera online de forma masiva que tienen la característica de adaptarse al tiempo de cada persona y son en gran parte gratuitos, lo que resulta beneficioso para el estudiante. No obstante, las tasas de finalización son bajas; es decir, gran cantidad de estudiantes tienden a abandonar los cursos (Borrás Gené, Martínez Núñez, & Fidalgo Blanco, 2014).	Los cursos virtuales dan la facilidad de manejar tiempos, por lo que puede contribuir a una mayor flexibilidad y conveniencia para que los jóvenes estudien programas virtuales como el ofrecido por el estado, lo que resulta ampliamente positivo para el desarrollo del programa.	Positivo
	Actitud de los estudiantes	7 de cada 10 jóvenes peruanos tienen una perspectiva positiva sobre su futuro y economía (Asociación de Bancos del Perú, 2024).	La positiva actitud de los jóvenes peruanos hacia su futuro puede aprovecharse para motivar a los estudiantes a llevar el programa educativo ofrecido por el estado.	Positivo
<b>Tecnológico</b>	Tendencias globales	Están apareciendo más empresas que se apoyan de la tecnología para sistematizar procesos o llegar a más consumidores y clientes. No obstante, Perú es un país atrasado en materia tecnológica. A marzo del 2019, solo el 36,7% de la población tenía acceso a internet (América Retail, 2019) con un crecimiento anual del 5.2% (El Peruano, 2019). En promedio, las personas entran 2.8 horas al día y la red social favorita para el nivel socioeconómico C es Facebook. Por otro lado, el 86% indicó que en el último año no han realizado compras por internet (Datum, 2018). Por su lado, para el 2020 los consumidores buscaron mayor comodidad, donde la confianza, seguridad y personalización era la clave (Euromonitor, 2020). No obstante, en el 2024, la tendencia global es la incorporación de la inteligencia artificial en la vida diaria, así como nuevas formas de escapar del estrés diario y sentirse cómodos con marcas y servicios que personalizan experiencias (Euromonitor, 2023).	Los cursos virtuales brindados siguen la tendencia de la utilización de sistemas de información para llegar a personas de poblaciones vulnerables. Por lo que estas nuevas corrientes tecnológicas pueden ser aprovechadas por el PNEJP para ingresar a más hogares.	Positivo
<b>Ecológico</b>	Sostenibilidad	El cambio climático está orientando el enfoque de diversos programas del estado como el sector educativo (Euromonitor, 2023). En tal sentido, los programas educativos del estado están adquiriendo una perspectiva favorable al medio ambiente.	Los elementos de sostenibilidad incluidos en el programa educativo analizado pueden ser valorados en las empresas, lo que contribuye a formar profesionales más íntegros.	Positivo
<b>Legal</b>	Reglamentos, Decretos y Leyes que afectan la política de empleo decente	La Política Nacional de Empleo Decente busca que los trabajadores accedan a puestos de trabajo en igualdad de condiciones y libres de discriminación (El Peruano, 2021). Las normas nacionales que afectan la política de empleo decente son: La Constitución política del Perú (1993), donde se establece que toda persona tiene derecho a la igualdad ante la Ley, a trabajar libremente con sujeción a ley; a la libertad y a la seguridad personal. Además, en los artículos 22 al 29 se indica que el trabajo es un derecho y un deber que se deben promover condiciones para el progreso social y económico, mediante políticas de fomento del empleo productivo y de educación para el trabajo. La Ley N°27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, con el artículo 5 señala que la misión de los gobiernos regionales es conducir y organizar la gestión pública regional según sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales (El Peruano, 2002). La Ley 29158 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, en su artículo 4 establece su competencia exclusiva que es diseñar y supervisar políticas nacionales y sectoriales de cumplimiento obligatorio para todas las entidades del Estado en todos los niveles de gobierno (El Peruano, 2007). La Ley N°27783, Ley de Bases de Descentralización (2002), en su artículo 24 señala que una de las funciones del Consejo Nacional de Descentralización es articular y coordinar planes y políticas de gestión descentralizada. Ley N°28044 Ley General de Educación, que en su artículo 3, literal a) del artículo 31, literal c del artículo 36 establece, que el Estado garantiza el ejercicio del derecho a una educación integral y de calidad para todos y la universalización de la educación básica (Minedu, 2003). Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, aprobado por Decreto Supremo N°095-2022-PCM (2022), instrumento que orienta las acciones del estado cuyo objetivo es la economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad (CEPLAN, 2022). La Política Nacional de Juventud, aprobada por Decreto Supremo No 013-2021-MINEDU, establece sus dos objetivos que son desarrollar competencias en el proceso educativo de la población joven e incrementar el acceso de la población joven al trabajo decente, que permitirá alcanzar el desarrollo integral de la población joven mediante el componente de trabajo (MINEDU, 2021). Política Nacional de Educación Superior y Técnico- Productiva, aprobada por el Decreto Supremo No 013-2019-MINEDU (2019), busca incrementar el acceso equitativo de la población, fortalecer la formación integral de los estudiantes, que responda a los contextos sociales, culturales y productivos; fortalecer la calidad de las instituciones en el ejercicio de su autonomía (El Peruano, 2020).	El PNEJP necesita conocer el marco legal en que trabaja para poder diseñar planes de acción consistentes. El marco de empleo decente está legítimamente documentado, por lo que beneficia la razón de ser del programa y le da la oportunidad de crecer desde diferentes perspectivas.	Positivo

Nota: Elaboración propia.

Como resultado, es posible concluir que la dimensión política es moderadamente atractiva para el PNEJP debido a la situación del clima político, que es cambiante, pero se ha mantenido estable en este último año, y las iniciativas de programas sociales que sugieren que los programas educativos son importantes para el gobierno en términos de asignación de recursos.

Luego, la dimensión económica es atractiva para el desempeño de las operaciones del PNEJP dada la relativa estabilidad en la inflación, tasa de interés, tipo de cambio, pronósticos del crecimiento en el PBI y riesgo país, pese a la disminución de la inversión privada y contracción de la inversión pública. La dimensión en el ámbito socio-cultural es moderadamente atractivo, dado que ha incrementado la demanda de los cursos MOOC como parte de la educación post-pandemia y la fuerza laboral se está haciendo más competente, ya que la actitud de los estudiantes ante las capacitaciones virtuales depende del grado de motivación y acceso a herramientas tecnológicas, por lo que es importante garantizar estos aspectos para evitar deserciones.

Además, el ámbito tecnológico muestra la mayor presencia de inteligencia artificial, internet y el uso de sistemas de información que facilitan la llegada de programas sociales a zonas vulnerables del país. Similarmente, la dimensión ecológica es moderadamente atractiva para el PNEJP, ya que, al ofrecer cursos, capacitaciones y programas gratuitos y virtuales, son positivos para la sociedad, el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad. Finalmente, la dimensión legal es atractiva para el PNEJP debido a las leyes, planes y políticas que promueven y regularizan el empleo decente y productivo. Por consiguiente, un análisis conjunto del macroentorno sugiere que el contexto en que se desarrolla el plan educativo del PNEJP

#### **4.2 Análisis del microentorno**

En el presente acápite, se desarrolla el análisis del microentorno que tiene como objetivo evaluar la atractividad de la industria en que se desarrolla el programa PNEJP. En tal sentido, se utiliza el *framework* de Michael Porter (2008) que propone el análisis de la industria utilizando cinco dimensiones: (i) Amenaza de entrada de nuevos competidores, (ii) amenaza de los sustitutos, (iii) rivalidad entre los actuales competidores, (iv) poder de negociación de los proveedores, (v) y poder de negociación de los clientes.

El programa considera su naturaleza como iniciativa gubernamental dentro del contexto de políticas públicas, lo que introduce particularidades que difieren del análisis típico para empresas comerciales. Por esta razón, para el presente trabajo se ha utilizado una adaptación de Vining (2014) que postula que la industria de programas sociales se debe analizar evaluando

cinco dimensiones: (i) Determinantes de la influencia política, (ii) amenaza de los programas sustitutos, (iii) rivalidad entre los actuales competidores o programas estatales, (iv) poder de negociación de los proveedores, (v) y poder de negociación de los clientes o participantes.

#### **4.2.1 Influencia política**

Primero, la influencia política se considera moderadamente alta. Por un lado, hay independencia con el poder ejecutivo en las decisiones relacionadas a los programas sociales y no hay restricciones por parte del gobierno relativo a la creación de cursos virtuales por parte de los programas sociales. No obstante, los cambios en puestos políticos de alto nivel, afectan a nivel interno las decisiones referentes a los programas sociales (CIPPEC , 2012). De esta forma, la influencia política puede causar retrasos y decisiones que pueden afectar la calidad del programa.

Asimismo, el requerimiento para aumento presupuestario se realiza al MEF utilizando bases técnicas que justifiquen el monto solicitado y si el objetivo va en línea con los objetivos estratégicos del sector (PESEM, 2024). Los resultados son fundamentales para garantizar la continuidad en la inversión de los programas, por lo que manejar un máximo permitido de deserciones, y resultados positivos en relación a la permanencia es responsabilidad del programa poder garantizarlos.

Cabe mencionar que existe un alto costo de cambio para el estado debido al factor confianza. Por ejemplo, el costo de que el estado cambie de programa social para dar capacitaciones educativas, puede ser alto si se considera la experiencia del programa y la curva de aprendizaje en los cursos de capacitación. De esta forma, la influencia política puede verse relativamente limitada dado el costo de cambio. Por consiguiente, se estima que la influencia política es moderadamente alta.

#### **4.2.2 Amenaza de programas sustitutos**

Relativo a la amenaza de sustitutos, se define sustitutos como aquellos servicios o programas educativos de capacitación que pueden satisfacer la misma necesidad (Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R, 2008). En tal sentido, se identifican a los programas sustitutos como todos los programas sociales de los diversos sectores que ofrecen o quisieran ofrecer capacitaciones virtuales o presenciales, ya sea de forma gratuita u onerosa. En el caso de Perú, hay diversos sectores que capacitan a beneficiarios de diferentes rangos de edad y con diferentes objetivos. Las barreras de entrada legales y regulatorias de los sectores para brindar capacitaciones, están

claramente especificadas por lo que se puede considerar fácil el acceso. Asimismo, al utilizar herramientas tecnológicas, es más sencillo llegar a zonas alejadas del país. No obstante, es complejo que los programas sociales tengan recursos económicos, humano, tiempo y conocimiento para capacitar en diversos temas. Por consiguiente, la barrera de entrada de nuevos competidores y sustitutos para brindar capacitaciones, al tener complejidades, se considera relativamente baja.

#### **4.2.3 Rivalidad de los competidores actuales**

Tercero, la rivalidad con los actuales competidores es moderadamente baja. Según se indica en el análisis de macroentorno previamente expuesto, existen varios sectores que ofrecen actualmente capacitaciones virtuales, pero todos siguen objetivos distintos y segmentos ampliamente diferentes. Los sectores siguen planes sectoriales previamente establecidos, por lo que esto contribuye a que los sectores no utilicen estrategias agresivas entre ellos, pues la demanda de la población por capacitarse es latente, y la disponibilidad de cursos gratuitos virtuales sigue una tendencia creciente.

Además, existe diferenciación en la diversidad de capacitaciones que se brindan, ya sea en cursos de generación de autoempleo, comercio, servicio, entre otros, Particularmente, si bien existe una amplia cantidad de competidores en la industria, el PNEJP nació como un mecanismo para combatir la delincuencia y el desempleo juvenil, a través de la capacitación laboral, promoción del autoempleo y certificación en competencias laborales, siendo su público objetivo personas de 15 años a más, en situación de pobreza extrema, pobreza y/o vulnerabilidad sociolaboral a través de la capacitación laboral, promoción del autoempleo y certificación de las competencias laborales.

No obstante, su alcance a través de los años ha variado, incluyéndose entre sus objetivos, el apoyo a los jóvenes en la inserción laboral formal (El Peruano, 2020). Esto posee altas barreras, por el tiempo de servicio brindado que se materializa en un presupuesto aprobado que asegura la continuidad de sus operaciones. No obstante, esto no significa que la amenaza de que otros programas sociales decidan incursionar en capacitaciones similares, deje de ser latente, por lo que se considera que la rivalidad de los programas de capacitación es moderadamente baja.

#### **4.2.4 Poder de negociación de los proveedores**

Relativo al poder de negociación de los proveedores, se destaca que los principales proveedores de los programas sociales, son las empresas capacitadoras tercerizadas para brindar el servicio de capacitación, o los proveedores de bienes que se adquieren para ser distribuidos a los beneficiarios. Por un lado, se tiene que la oferta de empresas que pueden brindar capacitaciones en cursos de especialización y con amplia experiencia en el mercado laboral es relativamente baja, pero es factible que se puedan integrar hacia adelante y brinden directamente las capacitaciones por lo que aumenta su poder de negociación. No obstante, ello implica que el grupo objetivo, que en el caso del PNEJP son personas de bajos recursos, deseen adquirir el servicio de capacitación de forma particular y estén dispuestos a pagar. Esto limita la capacidad de integrarse hacia adelante.

Adicionalmente, respecto al precio de los bienes distribuidos por los programas sociales, este es frecuentemente sometido a negociaciones con los contratistas, lo que contribuye a que tengan un menor poder de negociación. Además, los proveedores de bienes de programas sociales se caracterizan por poseer un precio promedio de mercado y se le paga a crédito, por lo que su poder de negociación suele ser relativamente bajo. Por consiguiente, se sugiere que el poder de negociación de los proveedores es moderadamente bajo.

#### **4.2.5 Poder de negociación de los clientes**

Referente al poder de negociación de los clientes, es poco probable que los clientes o estudiantes beneficiarios se integren verticalmente y puedan satisfacer la necesidad de capacitarse por su propia cuenta (Charles W. L. Hill, Hill, Gareth R. Jones, 1989). En efecto, les implicaría mayores costos y recursos en tiempo y dinero. Ello implica que estos tengan menor poder de negociación ante los programas sociales como el PNEJP. Asimismo, la calidad del servicio brindado también repercute en la satisfacción de los clientes finales, ya que, si la calidad percibida es baja, esto es percibido por los beneficiarios y puede que decidan desertar. Esto afectaría la permanencia y efectividad del programa, y con ello, la asignación presupuestaria. Esto implica un mayor poder de negociación de los clientes ante los programas sociales. Como resultado, se puede afirmar que el poder de negociación de los clientes es moderadamente alto.

De acuerdo con el análisis de la industria, se considera que (i) la influencia política es moderadamente alta, (ii) la barrera de entrada de los sustitutos y nuevos competidores es

relativamente baja, (iii) la rivalidad con los actuales competidores es moderadamente bajo, (iv) el poder de negociación de los proveedores es moderadamente bajo y finalmente, (v) el poder de negociación de los clientes se considera moderadamente alto. Por consiguiente, un análisis en conjunto sugiere que la industria es modernamente atractiva para el PNEJP.

### 4.3 Análisis interno

En el presente acápite, se desarrolla el análisis interno del programa identificando los recursos tangibles e intangibles, así como las capacidades para su funcionamiento. Este enfoque permite evaluar fortalezas y debilidades, estableciendo una base para el diseño de estrategias efectivas (Kunisch, 2016). Asimismo, a partir del análisis interno, se podrán identificar recomendaciones para mejoras futuras a proyectos similares.

#### 4.3.1 Recursos

Los recursos son todos aquellos elementos que están bajo el control de una empresa y que pueden ser aprovechados para ejecutar estrategias que fortalezcan su propuesta de valor (Barney, 1991). Estos recursos se pueden dividir en tangibles e intangibles,

##### 4.3.1.1 Recursos tangibles

Los recursos tangibles se definen como aquellos activos físicos y financieros que la empresa posee y pueden cuantificarse (Hill, 2012). A continuación, se hará el análisis de ambos tipos de recursos tangibles:

- Recursos financieros

En el Anexo N°1, se detalla el monto asignado al PNEJP desde el 2021 hasta el 2025, siendo el 2024, el monto devengado de S/.22,819,516. Asimismo, se aprobó el endeudamiento externo entre el BID, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el MTPE por un monto total máximo de US\$ 30'000,000 con la finalidad de financiar parcialmente el proyecto que tendría cuatro pilotos de capacitación virtual (MEF, 2016). El 28 de junio del 2016 se firmó el Contrato de Préstamo N° 3547/OC–PE donde los recursos del préstamo y de aporte local se dividieron de la siguiente manera por componente (BID & MTPE, 2016):

**Tabla 2**

*Financiamiento del Contrato de Préstamo N° 3547/OC–PE (En dólares)*

Componente	Banco	Aporte del estado	Total	Total (%)
Componente 1: Adecuada articulación del CE con el sector productivo	10.343.791	3.569.032	13.912.823	35,75
Componente 2: Adecuados servicios del CE para los jóvenes	9.980.338	822.751	10.803.089	27,76
Componente 3: Adecuados procesos operativos del CE	6.641.312	680.727	7.322.039	18,81
Componente 4: Suficiente capacidad rectora del MTPE con los GR para la inserción laboral juvenil	2.061.398	932.258	2.993.656	7,69
Gestión, Auditoría y Evaluación del proyecto	973.161	2.916.355	3.889.516	9,99
Total	30.000.000	8.921.123	38.921.123	100,00

Nota: Contrato de Préstamo entre el BID y el MTPE N° 3547/OC–PE.

Como se puede apreciar en el cuadro, el 9.99% del presupuesto se asigna a lo relacionado a gestión, auditoría y evaluación del proyecto.

**Tabla 3**

*Ejecución presupuestaria del proyecto “Mejoramiento y ampliación de los servicios del Centro de Empleo para la inserción laboral formal de los jóvenes” al 2025 (Soles)*

Inversión	Ejecutado				2025		Total	% Total
	2021	2022	2023	2024	PIM	Devengado		
147,703,296	77,123,777	38,061,933	23,006,397	646,883	6,617,450	30,490	138,869,480	94

Nota: Portal de transparencia CUI 2328039, 2025

En la Tabla N°3, según el Portal de transparencia del MEF el 2021 se devengó S/.77,123,777; el 2022, S/.38,061,933; el 2023, S/.23,006,397; el 2024, S/.646,883; y el 2025 se ha asignado S/.6,617,459 para el proyecto. A diciembre de 2024, se ha devengado el 94% del monto asignado al proyecto por un total de S/.138, 869, 480 (MEF, 2025).

- Recursos físicos

En cuanto a las propiedades, el PNEJP se encuentra en el noveno piso del MTPE ubicado en Av. Gral. Salaverry 655, Jesús María – Lima. Asimismo, cuenta con 34 sedes de CE a nivel nacional. No obstante, las sedes de los CE involucrados en la cuarta versión del proyecto son 15 (MTPE, 2023)<sup>3</sup>. Asimismo, cuenta con artículos de oficina como equipamiento de 383 unidades a nivel nacional, entre monitores, computadoras (CPU), laptops e impresoras, entre otros. De estos, 150 pertenecen a los CE del proyecto, donde 34 se encuentran en estado adecuado y 116 en estado inadecuado. Por otro lado, el mobiliario es de 968 unidades a nivel nacional, entre escritorios, sillas y armarios, de los cuales 533 pertenecen a los CE involucrados en el proyecto, donde 250 se encuentran en estado adecuado y 283 en inadecuado.

#### 4.3.1.2 Recursos intangibles

Se definen como aquellos activos no físicos que son difíciles de medir e imitar, por lo que se convierten en factores clave para una ventaja competitiva sostenible (Hill, 2012). Para los recursos intangibles, se realizará la evaluación del recurso humano, la reputación, cultura organizacional e información y data (Barney, 1991). Primero, el recurso humano es fundamental en el programa, ya que cuenta con un respaldo jerárquico estructural definido conformado por cinco unidades funcionales (MTPE, 2024). En cuanto a la reputación, debido

<sup>3</sup> Una sede en Arequipa, Ica, Lambayeque, La Libertad y Piura. También, cuenta con 3 sedes en San Martín, Lima Metropolitana (Jesús María, San Juan de Lurigancho y Villa El Salvador), y 4 en Lima Provincia (Cañete, Huaral, Barranca y Huaura).

al corto tiempo desde su creación, el programa aún no es ampliamente conocido y requiere tiempo para consolidarse. Hasta la cuarta versión, el material didáctico era proporcionado por la ECAP y no incluía el logo del programa, lo que dificultaba la construcción de una identidad y reputación sólida.

Si bien el PNEJP cuenta con un manual de procesos definido, las funciones específicas para el monitoreo de la cuarta versión no estaban claramente establecidas. Como resultado, algunos monitores con mayores habilidades en el manejo de tecnología asumieron, además de sus funciones de monitoreo, tareas propias de un analista. Estas funciones debían haber sido realizadas por el supervisor o el especialista técnico, roles que originalmente estaban contemplados en la estructura de monitoreo. Sin embargo, el puesto de supervisor no fue contratado y, en su lugar, se asignó al supervisor del programa la tarea de supervisar el monitoreo. Además, el especialista técnico renunció durante la segunda etapa de competencias para la empleabilidad, y no fue reemplazado.

En cuanto a los recursos basados en información y tecnología se tiene el *software* y página web. Para el primero, se utiliza Hostinger Web como proveedor de *hosting* donde se almacenan los datos (Hostinger, 2024). Asimismo, en Punto.pe se adquirió el dominio [www.gob.pe/mtpe](http://www.gob.pe/mtpe), y se paga un precio anual de 110 soles (Punto.pe, 2024). El servicio de hosting, da la posibilidad de poseer un *Control Panel* que sirve para controlar y almacenar la base de datos y la administración del entorno web. En cuanto a la licencia de Microsoft, se adquiere anualmente el 365 Familia que permite la suscripción a los programas: Word, Excel, Power point, OneNote, Outlook, Access y Publisher donde el precio es de 289.99 soles por persona anualmente (Microsoft, 2024). Para el control contable, el programa utiliza el sistema propio del gobierno, y para control interno se utiliza el *Visualcont* que es un software financiero contable y se paga 1770 soles anualmente a través de un tercero.

En la cuarta versión del proyecto, el área de Tecnología de la Información se encargó de almacenar los correos electrónicos y procesar los datos, además de presentar los avances del monitoreo. Sin embargo, el análisis de datos se desarrolló al finalizar la tercera etapa. Como resultado, en la fase final del proyecto no se contaba con información actualizada para otorgar la conformidad técnica. Esto impidió que el PFP emitiera la conformidad presupuestaria, retrasando así el pago a la empresa capacitadora por los productos entregados. Actualmente, el PNEJP no cuenta con una página web propia ni redes sociales, sino que utiliza la plataforma del gobierno peruano para sus publicaciones ([gob.pe/jovenes-productivos](http://gob.pe/jovenes-productivos)). Por otro lado, el

proyecto Becas Jóvenes Bicentenario desarrolló una plataforma en Moodle, aunque con poco alcance. Para el monitoreo, se usó la plataforma de Certus (becajovenesbicentenario.certus.edu.pe), que otorgó tres usuarios y contraseñas para supervisar las sesiones sincrónicas y asincrónicas: gestormpte01 gestormpte02 gestormpte03, siendo la clave: Gestor.MTPE.

#### **4.3.2 Capacidades**

Las capacidades se definen como las habilidades estratégicas y operativas para movilizar y coordinar recursos en actividades productivas, siendo inherentes a la organización (Amit & Schoemaker, 1993). Esta habilidad depende de la interacción entre recursos y procesos que permiten coordinar y aprovechar los insumos que tienen del programa, para alcanzar objetivos al desarrollar y ejecutar actividades que generan valor.

En cuanto a la capacidad operativa, los procesos son claros a nivel de programa según el manual de funciones del PNEJP. No obstante, a nivel del proyecto, las funciones son difusas. El capital humano tiene una actitud positiva para realizar actividades rutinarias, pero para funciones extra, se tiene cierto rechazo y esto se evidenció en el proceso de dar conformidad técnica al finalizar las capacitaciones de la cuarta versión. Los colaboradores, no están orientados hacia los resultados a nivel de programa, sino individuales, y no se impulsa el tener un capital humano motivado al no tener un área enfocada en la gestión del talento.

La capacidad estratégica aún se encuentra en desarrollo, ya que los sistemas de información que se tienen son a nivel operativo del monitoreo, pero no a nivel estratégico, y la cultura corporativa todavía está incipiente, ya que falta consolidar la identidad organizacional. A nivel de logro de objetivos, la ECAP y el programa se han esforzado por lograr como mínimo el 85%<sup>4</sup> de tasa de permanencia, pero las limitaciones hicieron que, para lograrse, se tenga que acudir a interpretaciones del contrato.

La capacidad de respuesta del programa es baja debido a la estructura burocrática del Estado y la falta de sistemas de información bien gestionados. Sin embargo, las relaciones entre las áreas internas, otras subdivisiones del MTPE y entidades del Poder Ejecutivo son aceptables, lo que le permite fortalecer alianzas estratégicas. Esto se evidenció en la inclusión de miembros de las Fuerzas Armadas como beneficiarios, gracias a la autorización del Ministerio de Defensa.

---

<sup>4</sup> Contrato F-023-0-3547: "Servicio de capacitación laboral en modalidad no presencial para cursos vinculados a los sectores comercio y servicios" Sección VI. Requisitos de los Bienes y Servicios Conexos – Página 110.

#### 4.3.2.1 Encuesta aplicada a beneficiarios del PNEJP

Con el objetivo de obtener indicios de la efectividad de las capacitaciones brindadas por el PNEJP, se aplicó una encuesta dirigida directamente a sus beneficiarios. Esta herramienta permite conocer, desde la perspectiva de los propios participantes, la valoración positiva y aspectos de mejora en los contenidos, metodologías y enfoques utilizados, basados en factores de éxito sustentados en la literatura:

- Muestra y muestreo

La muestra está conformada por jóvenes mayores de 18 años, que fueron beneficiarios de la cuarta versión del proyecto asignado al PNEJP, que finalizaron las capacitaciones en rubros de comercio y servicios, específicamente en competencias para la empleabilidad y competencias técnicas, y recibieron certificado o constancia, dependiendo de la asistencia y notas. Asimismo, el tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia del investigador, la muestra estuvo conformada por 100 casos, y se pueden clasificar de acuerdo con la beca asignada de la siguiente forma: 10 casos de asesor comercial de ventas por teléfono, 21 de cajero comercial, 40 de ejecutivo de ventas y atención al cliente, y 29 del curso de operario de almacén.

- Procedimiento

Para la recolección de los datos, se utilizó la técnica de cuestionario autoadministrado debido a las recomendaciones de Nunnally (1994) pues disminuye el sesgo de tener alguien presente al momento de llenar la encuesta y fomenta la transparencia en las respuestas. El cuestionario fue enviado virtualmente, pues este fue digitalizado a través del programa *Google forms*<sup>5</sup> y enviado el link por WhatsApp y correo electrónico (Ver Anexo N° 3 y 4).

Se realizó una prueba piloto de 15 casos lo que permitió mejorar la redacción y orden de las preguntas. Asimismo, también se encontró una dificultad en el procedimiento de la recolección de data, que consistió en el bajo índice de respuestas, razón por la que se decidió plantear un incentivo para lograr obtener un mayor número de encuestas. De esta forma, se comunicó que por llenar la encuesta se sortearán dos vales de S/100. Ello permitió obtener 100 casos correspondientes a los encuestados.

- Cuestionario

Para el desarrollo del cuestionario, se realizó una amplia revisión bibliográfica detallada en el Capítulo III Apartado 3.4, de estudios que han evaluado aquellas variables que afectan el desempeño de los cursos virtuales, donde se encontraron seis factores que afectan el desempeño

---

<sup>5</sup> Enlace de formulario: <https://forms.gle/QEcoFQpyRF8u5wT47>

de los cursos virtuales: factores humanos, tecnológicos, del curso, de liderazgo, pedagógicos y factores críticos de éxito (Menchaca & Bekele, 2008) (Ver Figura N°2).

- Data

La data obtenida fue analizada a través del programa Excel donde se pudieron estimar los promedios, rangos, porcentajes y otra data que cumple con los objetivos de la encuesta.

- Resultados

En este acápite se exponen los principales resultados obtenidos después de haber recolectado y analizado la data de la encuesta aplicada (Ver Anexo N°5). Como análisis preliminar de la encuesta aplicada, se obtiene que la mayoría de los encuestados tienen edades comprendidas entre los 18 y 25 años. En términos de estado civil, el 85 % se identifica como soltero, el 9 % como conviviente y el 5 % como casado. Respecto a la distribución por género, el 60 % de la muestra corresponde al género femenino. En cuanto al nivel educativo, el 28 % de los participantes cuenta con educación secundaria completa, el 40 % ha culminado estudios técnicos y el 32 % posee formación universitaria. Asimismo, cabe destacar que el 68 % de las respuestas corresponden a beneficiarios de la costa, el 30 % a la sierra y el 2 % a la selva. En el Anexo N°6, se muestran los resultados promedios de cada factor. Cabe resaltar, que en escala, 1 corresponde a que el encuestado está *totalmente en desacuerdo*, mientras 7, *totalmente de acuerdo* (Likert, 1932).

Con respecto al factor humano, este tuvo un puntaje promedio de 6 sobre una escala de 1 a 7, que puede interpretarse que los encuestados están de acuerdo con que diversos elementos que conforman su factor o capital humano contribuyó al desempeño del curso virtual. Por ejemplo, la encuesta reveló que los encuestados tuvieron una actitud positiva durante las clases y predisposición para el uso de herramientas digitales, así como metas y objetivos claros con involucramiento en el proceso de formación. Sin embargo, también hay elementos del factor humano que presentan bajos niveles de compromiso como: nivel de involucramiento o tiempo dedicado al curso, el historial académico y motivación externa, medianamente positivos, y el no tener experiencia previa en clases virtuales.

En el factor relacionados al curso, este tuvo un puntaje promedio de 6 sobre una escala de 1 a 7, que puede interpretarse que los encuestados están de acuerdo con que diversos elementos que conforman el diseño y estructura contribuyeron al desempeño positivo del curso virtual. La encuesta reveló que los beneficiarios tuvieron una actitud positiva con respecto a la estructura del curso, organización, calidad del contenido, flexibilidad, predisposición a los trabajos grupales, objetivos claros considerados beneficiosos para el futuro y percibidos como

retadores, evaluaciones constantes similares a lo enseñado en clases, y fortalecimiento del aprendizaje autónomo e independiente. Sin embargo, también hay elementos del factor relacionado al curso que presentan bajos niveles de compromiso como los siguientes: la carga de trabajo recibida en el curso era considerada poco balanceada y por ende repercutió en una metodología que no motivaba a los beneficiarios con la continuidad de sus estudios, así como poca flexibilidad ante las faltas. Cabe mencionar que todos los beneficiarios indicaron que sí asistieron a la sesión de orientación inicial.

En cuanto al factor de liderazgo, este tuvo un puntaje promedio de 6 sobre una escala de 1 a 7, que puede interpretarse que los encuestados están de acuerdo con que diversos elementos que conforman el soporte académico y tecnológico contribuyeron al desempeño positivo del curso virtual. La encuesta reveló que los beneficiarios tuvieron una actitud positiva con respecto al soporte de los docentes con relación a las capacitaciones, herramientas tecnológicas y aspectos personales. Sin embargo, las variables con menores puntuaciones fueron la entrega de material didáctico para el inicio de las sesiones, y la velocidad de respuesta y comprensión de “mesa de ayuda” ante dificultades de los beneficiarios.

El factor pedagógico, este tuvo un puntaje promedio de 6 sobre una escala de 1 a 7, que puede interpretarse que los encuestados están de acuerdo con que diversos elementos que conforman la forma de enseñanza, contribuyeron al desempeño positivo del curso virtual. La encuesta reveló que los beneficiarios tuvieron una actitud positiva con respecto a la colaboración e interacción continua, retroalimentación, apoyó en la resolución de problemas, se respetaron los estilos de aprendizaje y la estructura del curso, se aseguró la adquisición continua de conocimientos, calidad de la enseñanza y docentes centrados en el aprendizaje. Sin embargo, la variable observada fue la flexibilidad en las reuniones privadas para afianzar conceptos por parte de los docentes.

Con respecto al factor tecnológico, este tuvo un puntaje promedio de 6 sobre una escala de 1 a 7, que puede interpretarse que los encuestados están de acuerdo con que diversos elementos, contribuyeron al desempeño positivo del curso virtual. La encuesta reveló que los beneficiarios tuvieron una actitud positiva con respecto a la plataforma amigable, variedad de herramientas tecnológicas que hacían más fácil el aprendizaje, y la realización de actividades sincrónica y asincrónicas que hicieron interactivo el proceso de enseñanza. No obstante, las variables observadas fueron la estructura física, y la capacidad y velocidad de la plataforma.

Finalmente, en relación a los factores determinantes de éxito, se tiene que los elementos que contribuyeron al desempeño positivo de la capacitación virtual fueron el ganar una constancia o certificado, la satisfacción luego de culminar el curso, el aplicar lo aprendido en su vida diaria y el 94% recomendó el curso, lo que contribuyó a que la totalidad de beneficiarios encuestados finalizaran la capacitación, obtuvieran una calificación mayor a 11, y consideren que la capacitación les ayudó a mejorar su hoja de vida. Sin embargo, las variables observadas fueron que en el futuro no se capacitarán en materias relacionadas a los cursos recibidos, el 11% concluyó que la capacitación le ayudó a conseguir trabajo, y el 14% considera que el acompañamiento brindado por la ECAP y el PNEJP influyó para que consigan trabajo. Los motivos por los que los beneficiarios no recomendarían los cursos del programa son: (i) la capacitación recibida no garantiza un empleo estable; (ii) los materiales didácticos no llegaron oportunamente, (iii) se otorgaron becas para un curso distinto al solicitado, (iv) problemas de conectividad, (v) funcionamiento lento del material tecnológico, y (vi) certificados no entregados.

En conclusión, el análisis de los factores evaluados revela que los componentes con la menor puntuación corresponden al factor humano (5.64) y el de liderazgo (5.64), seguido por el tecnológico (5.8), el relacionado con el curso (5.73) y, finalmente, el factor con mayor valoración, fue el pedagógico (6.08). Si bien todos los resultados son considerados positivos, algunas capacidades se desarrollaron de manera incipiente, como el compromiso con el proceso de aprendizaje y gestión del tiempo. Asimismo, aunque se promovió la preparación académica, la inserción laboral fue limitada, ya que un porcentaje pequeño logró conseguir trabajo tras la capacitación. Además, la flexibilidad en la asistencia y el acceso oportuno a materiales y certificaciones son áreas de mejora para una experiencia formativa alineada con las expectativas laborales de los participantes. Este resultado proporciona un panorama a nivel parcial sobre las fortalezas y debilidades del PNEJP, lo que permite identificar con mayor precisión los aspectos para mejoras en futuras versiones.

#### 4.4 Análisis FODA

Una vez elaborado el análisis externo e interno, se ha realizado el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que tiene como objetivo diseñar estrategias que contribuyan a gestionar las amenazas, aprovechar las oportunidades y fortalezas, así como identificar áreas de mejora. A continuación, en la Tabla 5 se presenta el FODA cruzado del PNEJP:

**Tabla 4**

*Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas*

		Oportunidades	Amenazas
Factores externos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- El ambiente político y económico es estable, por lo que puede generar nuevas oportunidades de empleo para los participantes del programa.</li> <li>- El desarrollo tecnológico facilita la implementación de nuevas modalidades de capacitación y posibilita el aumento de la penetración de mercado del PNEJP.</li> <li>- Mayor demanda de mano de obra calificada en el mercado laboral puede beneficiar a los egresados del programa al egresar con certificados y constancias a nombre de la nación.</li> <li>- La formación de alianzas estratégicas con empresas y otros actores relevantes puede ampliar las oportunidades de inserción laboral para los participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las crisis pueden afectar negativamente el mercado y reducir las oportunidades de empleo.</li> <li>- Los cambios tecnológicos pueden generar nuevos perfiles laborales que no se ajusten a la formación académica recibida en el programa.</li> <li>- La alta informalidad laboral en el Perú dificulta la inserción laboral formal de los beneficiarios.</li> <li>- La existencia de otros programas de promoción del empleo puede generar competencia por los recursos y participantes.</li> <li>- En algunas zonas del país la cobertura de internet es deficiente, lo que limita la calidad de los servicios.</li> </ul>
Factores internos			
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El PNEJP tiene una amplia cobertura a nivel nacional, llegando a personas en zonas rurales y urbanas.</li> <li>- El PNEJP ofrece una variedad de servicios, como capacitación laboral, asistencia técnica para el emprendimiento e intermediación laboral (El Peruano, 2020). Cabe mencionar que cada servicio se enfoca en un público diferente, y esto le permite tener un mayor alcance.</li> <li>- El PNEJP cuenta con una amplia experiencia en la promoción del empleo y ha sido reconocido con buenas prácticas en la gestión pública en la categoría de Inclusión Social (Gob.pe, 2024).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias de fortalezas y oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar una posición competitiva especializada en capacitaciones en sectores de comercio y servicios, e incorporar la capacitación especializada en temas digitales.</li> <li>- Hacer un plan de inserción laboral para beneficiarios que finalicen las clases y poder asegurar su inserción al mercado a través del fortalecimiento de la articulación con el sector privado y generar alianzas con empresas que demanden mano de obra calificada.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias de fortalezas y amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un plan de acompañamiento para los egresados con el fin de evaluar su inserción laboral y brindarles apoyo adicional en la incorporación a las empresas una vez contratados.</li> </ul>
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El programa cuenta con recursos limitados para atender a la gran demanda de servicios. Cabe mencionar que en el caso de las cuatro versiones fueron financiadas por el Banco Interamericano de Desarrollo y por el estado peruano.</li> <li>- No se realiza un acompañamiento adecuado a los egresados del programa para evaluar su inserción laboral.</li> <li>- La inserción laboral de los participantes puede verse dificultada por factores como la falta de experiencia, la discriminación o la competencia en el mercado laboral.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias de debilidades y oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un plan de monitoreo para el aseguramiento de la calidad de las capacitaciones no presenciales brindadas por el PNEJP.</li> <li>- Ampliar la cobertura del programa para llegar a más personas en situación de vulnerabilidad, incluyendo a personas con discapacidad, migrantes y poblaciones indígenas.</li> <li>- Diseñar plan de marketing para posicionar el PNEJP.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia.

Luego de realizado el análisis de fortalezas, oportunidades y amenazas, se encontró que la cobertura al brindar servicios virtuales y la experiencia se encuentran como fortalezas, mientras que los recursos limitados, seguimiento inadecuado del servicio brindado y la baja inserción laboral figuran como debilidades. Por otro lado, en cuanto a las oportunidades, se tiene la estabilidad actual del ambiente político y económico, el desarrollo tecnológico y la demanda de mano de obra calificada en el mercado laboral. Asimismo, la existencia de competencia directa e indirecta de iniciativas que ofrecen capacitaciones virtuales, la alta informalidad laboral en el país y los nuevos perfiles laborales que no se ajustan a la formación académica tradicional, representan las amenazas. Para ello, se han identificado estrategias para combatir las debilidades y amenazas, tomando como base las fortalezas y oportunidades del PNEJP. Primero, diseñar una posición competitiva especializada en capacitaciones en sectores de comercio y servicios, y realizar un plan de inserción laboral son estrategias que podrían plantearse tomando como base las fortalezas y oportunidades. Seguidamente, al cruzar las fortalezas y amenazas, la estrategia planteada es realizar un plan de acompañamiento para los egresados con el fin de evaluar su inserción laboral y brindarles soporte en el proceso. Para las debilidades y oportunidades, las estrategias planteadas son diseñar un plan de monitoreo a beneficiarios del programa, ampliar la cobertura para llegar a más beneficiarios, y diseñar un plan de *marketing* para posicionar el PNEJP a nivel nacional como el programa emblemático de capacitación en temas relacionados a comercio y servicios.

El PNEJP es una iniciativa importante para la promoción del empleo en Perú. Sin embargo, es necesario fortalecer sus capacidades y abordar las debilidades y amenazas que enfrenta para poder lograr un mayor impacto en la inserción laboral de las personas en situación de vulnerabilidad. Por ello, para el presente trabajo, se ha elegido el diseño del plan de monitoreo como propuesta de mejora para el PNEJP, ya que es factible en términos de tiempo, recursos y accesibilidad de información.

#### **4.5 Aplicación del plan de monitoreo con el diseño seleccionado**

En el presente apartado, se aplica el plan de monitoreo elegido al PNEJP. Para ello, se utiliza el marco conceptual propuesto por Chapman et al.(2016), donde los autores establecen un enfoque de monitoreo del desempeño basado en cuatro criterios de evaluación: cobertura, participación, calidad y logro. Estos criterios se agrupan en dos áreas principales: los primeros tres, relacionados con el monitoreo de la implementación, y el último, enfocado en los resultados y el logro de metas por parte de los beneficiarios.

A continuación, se procede con el monitoreo de implementación:

#### 4.5.1 Monitoreo de implementación

Primero, se evalúan dos aspectos que monitorean el proceso de entrega del servicio educativo al público objetivo: (i) la evaluación del uso del servicio, donde se estudia la cobertura alcanzada del programa educativo y participación, y (ii) la entrega del servicio, que examina la calidad del programa educativo. Por ello, primero se plantean los indicadores geográfico, demográfico y socioeconómico, para poder abordar el componente de cobertura del programa, y luego, se plantean indicadores relacionados a interacciones, asistencia, tasa de abandono, rutas de navegación y uso de recursos, para analizar el componente de participación.

A continuación, se procede con el componente de cobertura:

##### 4.5.1.1 Cobertura

Se presenta la Tabla N° 5 con el resumen de los indicadores relacionados al componente de cobertura, el ejemplo de la aplicación a la cuarta versión del proyecto, y posibles responsables de la evaluación por indicador:

**Tabla 5**

*Indicadores de cobertura para el PNEJP*

Variable	Indicador	Aplicado al PNEJP	Responsables	Cronograma
Cobertura neta (%)	(N° de beneficiarios que se les otorga la beca / Población objetivo del proyecto) × 100	(3000/ 1086369) *100 = 0.28%	MTPE y PNEJP	Antes del inicio de clases y al finalizar la capacitación
Cobertura Geográfica (%)	(N° de regiones atendidas / Total de regiones objetivo) × 100	(10/25) *100= 40%	PNEJP	
% en zona urbana	(Cantidad de beneficiarios de zonas urbanas/ Total de beneficiarios con beca <sup>6</sup> )x100.	(3000/ 3000) *100=100%	PNEJP y ECAP	
Cobertura de centros de empleo (%)	(Cantidad de centros de empleo pertenecientes a las regiones involucradas en el proyecto/ Cantidad total de centros de empleo a nivel nacional <sup>7</sup> )x100	(15/34) *100= 44.1%	PNEJP y ECAP	
Cobertura en accesibilidad digital (%)	(Cantidad de beneficiarios que recibieron el kit tecnológico antes de iniciadas las clases/ Total de becas ofrecidas) x100.	(2326/3000) =77.5%	PNEJP, ECAP y equipo de monitoreo.	
Proporción por género	(Cantidad de mujeres/hombres que acceden a la beca/ Total de becas ofrecidas) x100 <sup>8</sup>	% Mujeres: (1332/3000) *100= 44.4% % Hombres: 65.6%	PNEJP, ECAP y equipo de monitoreo.	
Proporción por edad	(Cantidad de beneficiarios que acceden a la beca por edad / Total de becas ofrecidas) x100 <sup>9</sup>	De 18 a 25 años: 54% De 26 a 30 años: 42% De 31 a 35 años: 4%	PNEJP, ECAP y equipo de monitoreo.	

<sup>6</sup> Sacar el porcentaje de beneficiarios que pertenecen a la zona rural si hubiera.

<sup>7</sup> Información extraída del Diagnóstico de la situación de las brechas de infraestructura o de acceso a los servicios del sector de trabajo y promoción del empleo, 2023

<sup>8</sup> En la encuesta aplicada, el 60% es femenino.

<sup>9</sup> No se tiene data de distribución por edad, estado civil, nivel de estudios y situación laboral, por lo que se utilizará la encuesta aplicada el 2025 como un dato aproximado, ya que la cuarta versión se dio un año anterior.

Proporción por estado civil	(Cantidad de beneficiarios por tipo de estado civil) / total de beneficiarios) x100	Casado/Casada: 5% Conviviente: 9% Soltero/Soltera: 85% Viudo/Viuda: 1%	PNEJP, ECAP y equipo de monitoreo.	
Proporción por nivel de estudios	(Cantidad de beneficiarios por nivel de estudios) / total de beneficiarios) x100	Carrera técnica: 40% Estudios universitarios: 32% Secundaria completa: 28%	PNEJP, ECAP y equipo de monitoreo.	Antes del inicio de clases y al finalizar la capacitación
Proporción por situación laboral	(Cantidad de beneficiarios por situación laboral) / total de beneficiarios) x100	El PNEJP no tiene data para aplicar el indicador. No obstante, de la encuesta el 14% considera que la capacitación y acompañamiento le ayudaron a conseguir trabajo.	PNEJP, ECAP y equipo de monitoreo.	Antes del inicio de clases y al finalizar la capacitación

Nota: Elaboración propia.

A modo de ilustración, tomando como base los datos que se utilizaron para realizar el estudio de factibilidad del proyecto (2015), la cobertura de la cuarta versión fue de 0.28%, ya que son 3000 becas otorgadas entre 1,086,369 beneficiarios que pertenecen al público objetivo (Ver Anexo N°7). Asimismo, para ejemplificar el indicador, en la Tabla N°6, se detalla el número de becas brindadas por región, de los cuatro cursos técnicos brindados:

**Tabla 6**

*Cantidad de beneficiarios por región y lote*

Lote	Curso	Región	Número de vacantes
Lote 1	Ejecutivo de Ventas y Atención al Cliente	Lima	650
		Arequipa	150
		San Martín	50
		Piura	175
		La Libertad	175
		Ica	175
		Lambayeque	150
Lote 2	Operario de almacén	Lima	575
		Arequipa	75
		Lambayeque	75
		La Libertad	100
Lote 3	Cajero Comercial	Lima	325
		Arequipa	75
		Lambayeque	50
		La Libertad	75
		Ica	50
Lote 4	Asesor comercial de ventas por teléfono	Lima	75
Total de vacantes			3000

Nota: Base del Proceso LPI 004-2022. Especificaciones Técnicas Servicio de Capacitación Laboral en Modalidad No Presencial para Cursos Vinculados a los Sectores Comercio y Servicios, Punto 3 Alcance del Servicio, Cuadro N°1.

En un inicio la cantidad de beneficiarios por región era clara, pero a medida que transcurría el contrato se tuvieron que hacer reemplazos de beneficiarios y como no se tenía la demanda suficiente por región para cubrir las vacantes, se realizaron los reemplazos con beneficiarios fuera de las regiones indicadas inicialmente, por lo que se obtuvo la siguiente distribución:

**Tabla 7***Cantidad de beneficiarios por región y lote con reemplazos*

Región	Ejecutivo de Ventas y Atención al Cliente	Operario de Almacén	Cajero Comercial	Asesor Comercial de ventas por teléfono	Total general
Amazonas	11	2	4	1	18
Ancash	43	18	10	2	73
Apurímac	10	5	3	1	19
Arequipa	113	90	38	9	250
Ayacucho	41	11	13	1	66
Cajamarca	44	11	15	2	72
Callao	71	50	39	5	165
Cusco	61	51	17	3	132
Huancavelica	14	5	1		20
Huánuco	29	15	5	2	51
Ica	126	20	23	5	174
Junín	50	17	14	1	82
La Libertad	65	53	28	5	151
Lambayeque	120	50	41	1	212
Lima	642	336	246	37	1261
Loreto	15	7	14	0	36
Madre De Dios	7	3	1	0	11
Moquegua	11	21	5	0	37
Pasco	12	6		1	19
Piura	111	70	62	5	248
Puno	38	36	12	1	87
San Martín	15	5	7	1	28
Tacna	41	32	9	4	86
Tumbes	15	11	6	1	33
Ucayali	25	11	6	2	44
Total general	1730	936	619	90	3375

Nota: Información obtenida de la base de datos del PNEJP de la cuarta versión de la LPI 004-2022

Como se aprecia en la Tabla N° 7, se incluyeron beneficiarios de zonas rurales, y en total se gestionaron 3375 beneficiarios, entre alumnos matriculados, retirados y reemplazos. La gestión de reemplazos representa un desafío para el traslado y envío de material didáctico, ya que a cada beneficiario se le debe asignar uno, y se debe realizar el recojo del material entregado al beneficiario desertor. La dinámica cambiante complicó el acompañamiento de los beneficiarios durante las capacitaciones, y se tuvieron que programar las clases en cinco inicios por la lenta capacidad de reacción. A continuación, la Tabla N° 8 presenta las fechas de inicio de clases donde se decidió que iniciarían el 07 de junio, y de forma progresiva hasta el 15 junio para los inicios regulares; y de forma extraordinaria, hasta el 08 de julio para los casos de reemplazos:

**Tabla 8***Fechas de inicio Competencias para la empleabilidad*

Fechas de inicio - Capacitación en Competencias para la Empleabilidad	Cantidad de beneficiarios
7 de junio de 2023 – Primer inicio	1736
12 de junio de 2023 – Segundo inicio	1194
14 de junio de 2023 – Tercer inicio	75
15 de junio de 2023 – Cuarto inicio	25
8 de julio de 2023 – Quinto inicio	345
Total	3375

Nota: Información obtenida de la base de datos del PNEJP de la cuarta versión del LPI 004-2022

En conclusión, el programa no tenía información completa para realizar el monitoreo del componente de cobertura. Asimismo, el 31% de alumnos de los 3375 que iniciaron las capacitaciones para la empleabilidad, pertenecían a regiones no contempladas en las siete regiones iniciales del proyecto, y hubo un aumento del 72% de la cantidad de regiones de influencia del proyecto<sup>10</sup>. Tener información completa sobre los indicadores planteados es importante, ya que tienen una dinámica cambiante, por lo que se necesita tener las actividades y roles claros para garantizar el éxito del proyecto.

A continuación, se procede a realizar el análisis del componente de participación:

#### 4.5.1.2 Participación

Se presenta la Tabla N°9 con un resumen de los indicadores relacionados al componente de participación, y posibles responsables con tentativo cronograma de aplicación por indicador:

**Tabla 9**

*Indicadores de participación para el PNEJP*

Variable	Indicador	Responsables	Cronograma
Asistencia	$(\text{N}^\circ \text{ de clases asistidas por curso} / \text{Total de clases del curso}) \times 100$	ECAP y equipo de monitoreo en paralelo.	Todas las sesiones de la capacitación no presencial.
Porcentaje de componentes accedidos	$(\text{Recursos accedidos por beneficiario por curso} / \text{total de recursos disponibles por curso}) * 100$	PNEJP, ECAP y equipo de monitoreo.	Se puede aplicar al finalizar cada unidad, módulo, curso en competencia para la empleabilidad y curso de competencias técnicas. De esta forma se ve la evolución del acceso a los recursos disponibles.
Porcentaje de colaboración de usuarios con otros beneficiarios	$(\text{N}^\circ \text{ de beneficiarios que indican haber entablado comunicación externamente con otros beneficiarios} / \text{Total de beneficiarios}) * 100$ <sup>11</sup>	PNEJP, ECAP y equipo de monitoreo.	Aplicar al finalizar los módulos de competencias para la empleabilidad y competencias técnicas.
Tasa de permanencia	$(\text{N}^\circ \text{ de beneficiarios que finalizan el curso} / \text{Total de beneficiarios que inician el curso}) \times 100$	PNEJP, ECAP y equipo de monitoreo.	Aplicar en mitad de cada etapa, y al finalizar los módulos de competencias para la empleabilidad y competencias técnicas.
Tasa de abandono/retiro	$(\text{N}^\circ \text{ de beneficiarios que finalizan el curso} / \text{Total de beneficiarios que inician el curso}) \times 100 - 1$	PNEJP, ECAP y equipo de monitoreo.	Aplicar en mitad de cada etapa, y al finalizar los módulos de competencias para la empleabilidad y competencias técnicas.
Uso parcial de recursos	$(\text{N}^\circ \text{ de beneficiarios certificados que accedieron al total de recursos} / \text{N}^\circ \text{ de beneficiarios que se certificaron}) * 100 - 1$	PNEJP, ECAP y equipo de monitoreo.	Aplicar al finalizar la capacitación de competencia para la empleabilidad y competencia técnica.

Nota: Elaboración propia.

A modo de ilustración, tomando como base los resultados de la etapa 2 de capacitación en competencias para la empleabilidad, se tiene la Tabla N°10 sobre el porcentaje de retiro y vigentes para iniciar la etapa 3 en capacitación de competencias técnicas:

<sup>10</sup>  $(7 \text{ regiones contempladas} / 25 \text{ regiones totales de influencia}) - 1 = 72\%$

<sup>11</sup> Se recomienda aplicar una encuesta para el indicador porcentaje de colaboración de usuarios.

**Tabla 10***Resumen de etapa 2 por lote según retiro y vigencia (%)*

Lote	Retiro <sup>12</sup>	%	Vigente	%	Total
Ejecutivo de Ventas y Atención al Cliente	181	11.9%	1344	88.1%	1525
Operario de Almacén	92	11.2%	733	88.8%	825
Cajero Comercial	57	9.9%	518	90.1%	575
Asesor Comercial de ventas por teléfono	10	13.3%	65	86.7%	75
Total	340	11.3%	2660	88.7%	3000

Nota: Información obtenida de la base de datos del PNEJP de la cuarta versión de la LPI 004-2022

El programa para dar conformidad técnica utilizó la asistencia registrada por la ECAP, y no realizó el monitoreo de la asistencia hasta el inicio de la capacitación en competencias técnicas donde diseñó su propia plataforma para registrarla. Se les solicitó a los monitores realizar el seguimiento de asistencia por aulas asignadas, pero se hizo parcialmente por la escasez de monitores producto de renuncias y la sobrecarga de aulas donde los horarios asignados se cruzaban. Al crearse la plataforma para tomar asistencia de manera repentina, no hubo tiempo de capacitar a los tutores, formadores y monitores para registrarla, por lo que finalmente se utilizó el registro de asistencia dada por la ECAP. En la asistencia de competencias para la empleabilidad se encontró que 11.3% de beneficiarios fueron retirados por tener menos de 85% de permanencia según contrato, y 88.7% finalizaron la etapa 2.

**Tabla 11***Asistencia etapa 3 Lote Operario de Almacén (%)*

Porcentaje de Asistencia	Sesiones	%	Cantidad
Menos de 85%	Menos de 17	8.8%	64
85%	17	1.6%	12
90%	18	7%	47
95%	19	15%	111
100%	20	67.6%	489
Total general		100%	723

Nota: Información obtenida de la base de datos del PNEJP de la cuarta versión de la LPI 004-2022

Para la etapa 3 como se puede apreciar en la Tabla N°11, los beneficiarios que iniciaron la etapa 3 de operario de almacén fueron 723, de los cuales 656 finalizaron el curso de competencias técnicas<sup>13</sup> en 31 aulas donde se dictaron 4 unidades de 5 sesiones cada una, haciendo un total de 20 sesiones para el lote en mención, donde el 91.2% logró una asistencia mayor o igual al 85% del total de sesiones del curso.

<sup>12</sup> Retiro por menos de 85% de permanencia (N°Asistencias + N°faltas justificadas / N°sesiones totales).

<sup>13</sup> El curso de operario de almacén tenía 4 unidades didácticas conformadas por 100 horas pedagógicas.

En conclusión, para los indicadores de asistencia, tasa de abandono y permanencia, si se ha realizado el seguimiento de la recopilación de datos y se encuentran dentro de los parámetros del contrato. No obstante, los indicadores que utilizan como base datos de la plataforma digital y herramientas tecnológicas como porcentaje de componentes accedidos, colaboración con otros usuarios, ruta de navegación y uso parcial de recurso, no se pueden aplicar a la cuarta versión del programa, ya que no se cuenta con la información, por lo que no se puede realizar la evaluación completa del componente participación.

#### 4.5.1.3 Calidad

En el caso de la cuarta versión del proyecto, no se tiene registro de data de las variables propuestas, por lo que no se pueden aplicar los indicadores. Asimismo, en la Tabla N°12 a manera de ejemplo se han tomado como base las respuestas a las preguntas realizadas en la encuesta aplicada para tener indicios de la situación actual de los indicadores del componente de calidad (Ver Anexo N°6):

**Tabla 12**

*Indicadores de calidad aplicados al PNEJP*

Variable	Indicador	Ejemplo de aplicación
Calidad de la plataforma virtual	$\text{Accesibilidad} = (\text{CP} + \text{NV} + \text{AD} + \text{AI}) / 4^{14}$ <p>Donde:            CP = Cumplimiento de estándares de accesibilidad como lectores de pantalla y contraste de color.            NV = Navegabilidad sin el uso del mouse, que permita el uso de teclado y lectores de pantalla.            AD = Adaptabilidad a distintos dispositivos.            AI = Inclusión de ayudas como subtítulos o descripciones de imágenes.</p>	<p><u>Factor tecnológico:</u>            CP: Pregunta 1            NV: Nulo, todos los beneficiarios tienen el mismo dispositivo.            AD: Nulo, todos los beneficiarios tienen el mismo dispositivo.            AI: Pregunta 2</p> <p>Accesibilidad= <math>(5+5)/2=5</math> sobre una escala de 7.</p>
	$\text{Usabilidad} = (\text{EF} + \text{LT} + \text{ME} + \text{ER} + \text{S}) / 5^{15}$ <p>Donde:            EF = Eficiencia en la realización de tareas.            LT = Facilidad de aprendizaje de la plataforma.            ME = Memorabilidad para recordar.            ER = Número de errores cometidos por los usuarios.            SA = Satisfacción del usuario.</p>	<p><u>Factor tecnológico:</u>            EF: Pregunta 3            LT: pregunta 6            ME: Pregunta 6            ER: Pregunta 5            SA: Pregunta 8</p> <p>Usabilidad= <math>(6+5+5+6+5) / 5=5.4</math> sobre una escala de 7.</p>
Calidad de recursos educativos (QR)	$\text{QR} = (\text{U} + \text{R} + \text{A} + \text{I}) / 4$ <p>Donde:            U = Utilidad percibida por los estudiantes            R = Relevancia del contenido            A = Accesibilidad del material            I = Interactividad del recurso.</p>	<p><u>Factor tecnológico:</u>            R: Pregunta 3            A: Pregunta 6            I: Pregunta 7</p> <p><u>Factor relacionado al curso:</u>            U: Pregunta 4</p> <p>QR= <math>(6+6+6+6)/4=6^{16}</math> sobre una escala de 7.</p>

<sup>14</sup> Fórmula de Harper, S., & Yesilada, Y. (2008). *Web Accessibility: A Foundation for Research*.

<sup>15</sup> Nielsen, J. (1994). *Usability Engineering*.

<sup>16</sup> Fórmula propuesta por Laurillard, D. (2013). *Rethinking University Teaching: A Conversational Framework for the Effective Use of Learning Technologies*.

Calidad del soporte académico en línea (QSA)	$QSA = (R+F+D)/3^{17}$ Donde: R = Respuesta oportuna de tutores F = Retroalimentación D = Disponibilidad de soporte.	<u>Factor de liderazgo:</u> R: Pregunta 6 D: Pregunta 1  <u>Factor pedagógico:</u> F: Pregunta 3 R: Pregunta 8  $QSA = (6+6+6+5)/4 = 5.75^{18}$ sobre una escala de 7.
Calidad del soporte técnico en línea (QST)	$QST = (RT+DA+EF)$ Donde: R = Rapidez en la resolución de problemas DA = Disponibilidad del soporte técnico EF = Eficiencia percibida por los estudiantes	<u>Factor de liderazgo:</u> R y DA: Pregunta 4 EF: Pregunta 3  $QST = (6+5+5)/3$ $QST = 5.3$ sobre una escala de 7.
Alineación de objetivos con evaluaciones del curso (AOE)	$AOE = (C+T+A)/3$ Donde: C = Claridad de los objetivos de aprendizaje T = Tipo de evaluación utilizada A = Adecuación de la evaluación con los objetivos	<u>Factor relacionado al curso:</u> C: Preguntas 5. T y A: Pregunta 11  $AOE = (6+5+5)/3 = 5.3$ sobre una escala de 7.

Nota: Elaboración propia.

En la encuesta aplicada a los beneficiarios de la cuarta versión, se consultó con respecto a la accesibilidad de la plataforma, teniendo un resultado de 6 sobre 7 lo que indica que la plataforma estaba diseñada amigablemente y era considerada inclusiva. Lo que benefició a este indicador es que al programa dar la herramienta tecnológica como es la *tablet*, esto permitía que todos los beneficiarios no tengan problemas de acceso por incompatibilidad, ni que requieran mouse. Para el indicador de la usabilidad, el resultado fue de 5.4 sobre 7, siendo las variables observadas la capacidad, y velocidad que dificultaba la navegación fluida y la carga de documentos, y la estructura que era incipientemente considerada fácil de manejar y comprender.

Seguidamente, se consultó sobre la percepción de la calidad de los recursos educativos, obteniendo una calificación positiva de 6 sobre 7, lo que significa que los beneficiarios consideraron que las clases recibidas fueron de utilidad, relevantes, accesibles e interactivas. El soporte académico obtuvo una calificación medianamente alta de 5.75 sobre 7, lo que deriva en una relativa percepción positiva del apoyo brindado por docentes y equipo administrativo de la ECAP durante la capacitación. Por otra parte, el soporte técnico tuvo una calificación de 5 sobre 7, siendo las variables observadas la comprensión de “mesa de ayudas” y la atención rápida a dificultades de beneficiarios. Por último, la variable alineación de objetivos con la evaluación del curso obtuvo un promedio de 5.5 sobre 7, donde los beneficiarios indican que

<sup>17</sup> Fórmula propuesta por Richardson, J. C., Maeda, Y., & Swan, K. (2017). *Adding a Community of Inquiry to Online Courses: Impact on Student Learning and Satisfaction*.

<sup>18</sup> Fórmula propuesta por Richardson et al. (2017). *Adding a Community of Inquiry to Online Courses: Impact on Student Learning and Satisfaction*.

los objetivos eran claros y las evaluaciones estaban en línea con lo enseñado en las clases, pero estas eran constantes y dificultaban la realización de evaluaciones asincrónicas.

En conclusión, en cuanto al componente de calidad, no se tiene información para aplicar indicadores. No obstante, se ha utilizado la encuesta aplicada para tener una aproximación a las variables relacionadas al componente de calidad de la plataforma virtual, de los recursos educativos, soporte académico y técnico en línea, y la alineación de objetivos con evaluaciones del curso teniendo en todas las variables un promedio por encima de 5 sobre 7 en la escala de *Likert*.

#### 4.5.2 Monitoreo de los resultados

El monitoreo de los resultados hace referencia a los logros obtenidos en el público objetivo y resultados emergentes. A continuación, se detallan los logros del proyecto del PNEJP con los resultados emergentes:

##### 4.5.2.1 Logros

Se presenta la Tabla N° 13 con un resumen de los indicadores relacionados a los logros obtenidos por los beneficiarios, con los posibles responsables y cronograma de aplicación recomendado:

**Tabla 13**

*Indicadores de resultados para el PNEJP*

Variable	Indicador	Responsables	Cronograma
Resultados de evaluación	(Puntaje total obtenido en el curso / Puntaje máximo que se puede obtener del curso) × 100.	ECAP con aprobación del PNEJP y revisión por parte del equipo de monitoreo.	Al finalizar cada módulo de las competencias para la empleabilidad y técnicas, se debe enviar el resumen por alumno para ser verificado por el equipo de monitores.
Certificación	(N° de beneficiario que obtuvieron certificado ó constancia / total de beneficiarios que llevaron el curso) *100.	ECAP, PNEJP y equipo de monitoreo para hacer seguimiento al envío de los certificados.	Al finalizar la capacitación en competencias para la empleabilidad y competencias técnicas. Luego de la conformidad de las notas y asistencia.

Nota: Elaboración propia.

A modo de ilustración, aplicando los indicadores a anteriormente mencionados a la etapa de competencias para la empleabilidad se tienen los siguientes resultados en cuanto a notas:

**Tabla 14**

*Distribución de resultados de evaluaciones de competencia para la empleabilidad por lote*

Notas	< a 10 .5	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total
Ejecutivo de Ventas y Atención al Cliente	194	147	110	99	95	87	143	210	300	136	4	1525
Operario de Almacén	90	67	48	36	54	56	83	138	172	79	2	825
Cajero Comercial	73	65	48	50	31	45	69	105	80	9		575
Asesor Comercial de ventas por teléfono	12	6	14	6	6	6	7	7	5	6		75
Total	369	285	220	191	186	194	302	460	557	230	6	3000

Nota: Elaboración propia.

Como se aprecia en la Tabla N°14, el 12.3% tuvo notas menores a 10.5. Para la entrega de certificados, la permanencia debía ser mayor a 85% y la nota mayor o igual a 10.5. Caso contrario, si la nota era menor a 10.5, se le daba constancia. En caso no logre una permanencia mayor o igual a 85%, no se le entregaba nada, y ya no pasaba a la siguiente capacitación en competencias técnicas. Como muestra la Tabla N°15, 2660 beneficiarios lograron la permanencia  $\geq$  a 85%, donde el 11.3% de beneficiarios se retiró:

**Tabla 15**

*Distribución de constancias y certificados para competencias para la empleabilidad por lote*

Lote	Certificado	Constancia	Retirado	Total
Ejecutivo de Ventas y Atención al Cliente	1324	20	181	1525
Operario de Almacén	723	10	92	825
Cajero Comercial	502	16	57	575
Asesor Comercial de ventas por teléfono	63	2	10	75
Total	2612	48	340	3000

Nota: Elaboración propia.

Para el envío de constancias y certificados, en la Tabla N°16 se detalla la entrega por lote, donde se identificaron 10 personas a las que no se les realizó el envío:

**Tabla 16**

*Distribución de beneficiarios según grupos de inicio por fecha de envío de certificados y constancias para competencias para la empleabilidad*

Grupo de inicio	22/07/23	30/07/23	Total
Primer inicio	1327		1327
Segundo inicio	966		966
Tercer inicio	59		59
Cuarto inicio	20		20
Quinto inicio		278	278
Total general	2372	278	2650

Nota: Elaboración propia.

Para competencias técnicas, solo se evaluará el Lote 2 de Operario de almacén, donde de los 733 que finalizan exitosamente la etapa 2, iniciaron 723 la etapa 3, de los cuales 656 finalizaron la capacitación teniendo como resultado que el 98% de beneficiarios que finalizaron la capacitación, sacaron una nota mayor o igual a 10.5, y 20 beneficiarios estuvieron una nota por debajo de 10.5 en promedio.

**Tabla 17**

*Distribución de constancias y certificados para competencias técnicas lote 2*

Permanencia	Certificado	Constancia	Total
85%	5	3	8
90%	43	4	47
95%	105	4	109
100%	483	9	492
Total	636	20	656

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla N°17, se presenta el detalle de constancias y certificados emitidos para los beneficiarios que finalizaron la tercera etapa de competencias técnicas en el curso de operario de almacén, donde obtuvieron certificado aquellos cuyo promedio fue mayor o igual a 10.5, y constancia a los que tuvieron menor promedio.

En conclusión, se tiene la información de los logros en términos de notas, y emisión de constancias y certificados de la capacitación en competencias para la empleabilidad de la totalidad de beneficiarios, y capacitación en competencias técnicas del lote 2, donde según el punto de vista de análisis del programa, en la tercera etapa no se superó el 85% de deserción, recibiendo el 96.9% certificado en competencias técnicas laborales.

#### 4.5.2.2 Resultados emergentes

Los resultados emergentes son aquellos efectos no anticipados, derivados del monitoreo del programa que pueden ser positivos o negativos. Se presenta en la Tabla N°18, el detalle de la inversión realizada en la cuarta versión del proyecto que consta de S/.3, 755,809.33 por el material didáctico de las 3000 becas dadas:

**Tabla 18.**

*Carta de oferta Lote 1, 2, 3 y 4 Certus (Incluye IGV)*

Concepto	Valor de venta	Cantidad	Precio total
Curso de Ejecutivo de Ventas y Atención al Cliente	S/1,230.61	1525	S/1,876,686.00
Curso de Operario de Almacén	S/1,239.25	825	S/1,022,382.00
Curso de Cajero Comercial	S/1,294.89	575	744,560.33
Curso de Asesor Comercial de ventas por teléfono	S/1,495.75	75	S/112,181.00
Kit tecnológico	S/1,231.39	3000	3,694,158.26
Cuaderno	S/23.04	3000	S/69,123.48
Lapicero	S/7.89	3000	S/23,671.13
<b>Total</b>			<b>S/7,542,762.20</b>

Nota: Elaboración propia y datos extraídos de las Cartas de oferta de Desarrollo Educativo S.A al PNPE para la licitación de la cuarta versión del programa.

En la cuarta versión, la inversión por beneficiario fue de S/2,514.25. Este monto no incluye los costos de reemplazos por deserciones o faltas, ni reparaciones o cambios de productos tecnológicos dañados. Según Patton (2011), los resultados emergentes pueden ser positivos o negativos no anticipados. Entre los positivos están: la expansión del alcance del programa, que es lo que ha ocurrido en el caso del PNEJP, ya que finalizada la cuarta versión del proyecto, se le delegaron las funciones de director ejecutivo del PFP al del PNEJP, volviéndose este último, encargado de finalizar la ejecución del proyecto y realizar el cierre al 2026, siendo supervisor y ejecutor al mismo tiempo (MTPE, 2023). También, se democratizó el acceso al programa social, ya que en un inicio el público objetivo eran jóvenes de zona urbana, y ahora se están

dando becas a beneficiarios de zonas rurales y se les entrega las herramientas tecnológicas. La experiencia del proyecto brinda mejoras en políticas públicas debido a los hallazgos durante la ejecución de versiones anteriores. Asimismo, hubo un cambio a nivel financiero, donde se modificó la denominación del “Programa Nacional de Empleo” por la de Programa Nacional de Empleo “Jóvenes Productivos” (PNEJP), asignándole a este último, el presupuesto restante del proyecto financiado por el BID (MTPE, 2023). También, se ha buscado la expansión del alcance del proyecto y programa a grupos no previstos, como entregar un porcentaje de becas al personal de las Fuerzas Armadas del Perú. Asimismo, hay conversaciones para incluir personas pertenecientes al Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad- CONADIS - a la base de datos de posibles beneficiarios para futuras versiones. La creación de redes de apoyo entre beneficiarios es un resultado emergente positivo, ya que multiplica el resultado al generar el aprendizaje colectivo, fortalecer el acceso a oportunidades, brindar apoyo emocional y motivacional, y aumentar el impacto a largo plazo del programa.

Dentro de los resultados negativos, se tiene que la asignación al programa ha disminuído, alcanzando el punto más bajo en el 2024 (Ver Anexo N°1). La asignación relacionada a la gestión del programa del 2021 al 2022 ha disminuído en - 35% aproximadamente, de S/12,732,679 a S/8,217,877. Asimismo, se visualiza que la inversión más alta en elaboración de instrumentos técnico-normativos fue 2022, año donde se trasladó el proyecto del PFP al PNEJP, y este último tuvo que invertir en crear instrumentos, ya que este último no trasladó los suyos. En el 2023, se invirtió en la elaboración de una plataforma digital de monitoreo de la variable asistencias durante la tercera etapa de la cuarta versión del proyecto, que forma parte del componente de participación, pero no se realizó para las variables de los demás componentes. Cabe mencionar que la inversión en seguimiento y evaluación del año donde se ejecutó la cuarta versión del proyecto, alcanzó el monto más bajo desde el 2021, con S/867,649.

En conclusión, el análisis de resultados emergentes no se puede realizar a nivel de proyecto, ya que si bien se tiene el costo por beneficiario, no se tiene el porcentaje de alumnos que ingresaron al mercado laboral, ya que el PNEJP no tiene información relacionada a la inserción, por lo que no se puede medir el costo-beneficio del proyecto, ni el cierre de brechas del empleo juvenil formal. Adicionalmente, el presupuesto relacionado al programa ha disminuído, y más del 50% de la asignación se invierte en sueldos, por lo que queda limitados recursos para invertir en marketing del programa como activaciones, participación en ferias e integración del talento humano perteneciente al programa.

## CAPÍTULO VI. VALORACIÓN DEL IMPACTO

En este capítulo, se realizará la evaluación del impacto, donde se analizará cuantitativa y cualitativamente la incidencia que tiene la propuesta de plan de monitoreo en el fortalecimiento y desarrollo del PNEJP, específicamente en la implementación del servicio de capacitación laboral en modalidad no presencial para los sectores comercio y servicios. Esta evaluación tiene como objetivo identificar y valorar los beneficios que implica, tanto para el programa como para el proyecto, la incorporación de un plan de monitoreo que contribuya a optimizar la gestión de los recursos públicos, mejorar la calidad del servicio brindado y garantizar una toma de decisiones basada en evidencia. La finalidad es evidenciar cómo este instrumento puede fortalecer la sostenibilidad, eficiencia y efectividad del PNEJP, al alinearse con sus objetivos estratégicos.

A nivel cuantitativo, el impacto de la implementación del plan de monitoreo propuesto puede observarse en tres aspectos para la gestión pública y la eficiencia del programa:

Primero, en la optimización de recursos públicos que permitirá un uso más eficiente de los recursos presupuestales asignados al programa. El proyecto “Mejoramiento y ampliación de los servicios del Centro de Empleo para la inserción laboral formal de los jóvenes” contó con un presupuesto total de S/147,703,296, de los cuales, hasta diciembre de 2024, se había ejecutado el 94% (S/138,869,480). Sin embargo, durante la ejecución de la cuarta versión, la ausencia de un sistema estructurado de monitoreo ocasionó retrasos en la validación técnica de los productos entregados por la ECAP, lo que afectó directamente el flujo presupuestal y administrativo.

En segundo lugar, se mejorarían los indicadores de desempeño, ya que, De los 3,000 beneficiarios iniciales, se generaron 375 reemplazos, y 2,660 personas finalizaron la etapa 2, lo que representa una tasa de permanencia del 88.7%. Específicamente, en la capacitación técnica para el curso de Operario de Almacén, se otorgaron 825 becas, de las cuales 733 finalizaron la etapa 2 y 656 la etapa 3, evidenciando una deserción del 20.4%. Asimismo, se identificaron brechas en el proceso de certificación: 10 certificados o constancias no fueron entregados a beneficiarios que sí culminaron la capacitación en competencias para la empleabilidad. Si se analiza la deserción bruta, considerando las 3,375 becas (3,000 iniciales + 375 reemplazos), se observa que el 21.18% no concluyó la etapa 2, lo que representa una pérdida estimada de S/1,797,688.75. La aplicación del plan permitiría identificar

tempranamente casos de riesgo de deserción, intervenir de forma preventiva y mejorar la experiencia del usuario, reduciendo significativamente el impacto económico de las inasistencias o abandonos. En el Anexo N°8, se han propuesto herramientas para el aseguramiento de la calidad con indicadores, metas, herramientas a utilizar, objetivos, responsables y cronograma tentativo de aplicación con el fin de mejorar los indicadores de desempeño.

En tercer lugar, con la implementación del plan también permitirá reducir el tiempo promedio de validación de la documentación enviada por la ECAP, que actualmente puede tomar hasta 45 días, a aproximadamente 30 días. Esta mejora agilizaría el ciclo administrativo, reduciría el riesgo de conflictos contractuales y evitaría la acumulación de pendientes financieros. Cabe resaltar que, debido a los retrasos en la gestión, el programa solicitó una ampliación de plazo por 60 días, que fue denegada por el PFP y el BID. Con el plan de monitoreo, estos escenarios podrían prevenirse.

A nivel cualitativo, el impacto del plan de monitoreo se refleja en aspectos organizacionales, estratégicos y sociales relevantes para el fortalecimiento del programa:

Primero, en el aspecto organizacional se recomienda la contratación de un equipo especializado, compuesto por un especialista técnico, un supervisor y doce monitores, con un presupuesto estimado de S/429,300 para 143 días de servicio. Esta estructura permitirá profesionalizar el proceso de seguimiento, asegurar la trazabilidad de la información, y garantizar que los entregables cumplan con los estándares de calidad exigidos por el programa. En la Tabla N° 19, se plantea una base de distribución de aulas, tutores y monitores recomendados para el monitoreo de 3000 beneficiarios, considerando un promedio de 23 beneficiarios por aula, 2 aulas por tutor y 10 aulas por monitor:

**Tabla 19.**

*Propuesta de distribución de aulas, tutores y monitores para la cuarta versión del PNEJP*

Lote	Beneficiarios	Cantidad de aulas	Cantidad de tutores	Monitores
1. Ejecutivo de Ventas y Atención al Cliente	1525	67	34	7
2. Operario de Almacén	825	36	18	4
3. Cajero Comercial	575	25	13	3
4. Asesor Comercial de ventas por teléfono	75	4	2	1
Total	3000	132	67	15

Nota: Elaboración propia

Asimismo, en la Tabla N°20 se ha realizado una propuesta equipo de monitoreo, seguimiento y evaluación que tiene el beneficio de ser adaptable a proyectos similares:

**Tabla 20.***Estructura de equipo de monitoreo propuesto (En soles)*

Puesto	Cantidad	Salario mensual	Días del proyecto (143 días)	Costo total	Descripción del rol
Supervisor	1	12,000	4.77	S/ 57,240	- Informar a gerencia sobre avances del monitoreo, seguimiento y evaluación de resultados de indicadores. - Seguimiento al levantamiento de incidencias por parte de la ECAP.
Coordinador	1	10,000	4.77	S/ 47,700	- Coordina con el equipo actividades puntuales de monitoreo. - Asignar responsabilidades al equipo y actividades a realizar.
Especialista técnico	1	8,000	4.77	S/ 38,160	- Diseña la metodología de monitoreo y análisis de datos. - Realizar informes sobre el seguimiento del monitoreo para ser presentados al supervisor. - Realiza presentación sobre resultados finales de indicadores para ser presentada al supervisor.
Monitor	15	4,000	4.77	S/ 60,000	- Realizan monitoreo de sesiones sincrónicas y asincrónicas. - Encuestar y hacer reportes de seguimiento sobre indicadores para que sean evaluados y presentados por el especialista técnico al supervisor. - Informar sobre incidencias en el servicio.
Inversión total del monitoreo y seguimiento				S/ 429,300	

Nota: Elaboración propia

Con una inversión equivalente al 5.69% del costo base de la cuarta versión del proyecto que es S/ 7,542,762.20, se garantiza la implementación de un equipo sólido y especializado, encargado del seguimiento y control de 3,000 beneficiarios<sup>19</sup>. Esta inversión estratégica permite no solo optimizar la gestión del programa, sino también reducir los costos asociados a reemplazos. Por ejemplo, en la cuarta versión, los reemplazos fueron de 375 beneficiarios que generó un costo adicional de S/ 942,845, monto que podría minimizarse significativamente mediante un monitoreo más riguroso y oportuno.

En segundo lugar, la recopilación y sistematización de datos a través del plan facilitará la elaboración de informes periódicos y la entrega de evidencia verificable a las entidades de control. Esta práctica promoverá una cultura de transparencia en el uso de fondos públicos, y

<sup>19</sup>  $(S/ 162,180 \div S/ 7,542,762.20) \times 100 \approx 2.15\%$

respaldará decisiones futuras en términos de asignación presupuestaria y escalabilidad del modelo.

En tercer lugar, la información generada por el plan permitirá al equipo del programa identificar desviaciones, brechas y oportunidades de mejora en tiempo real. Esto es fundamental para tomar decisiones estratégicas sobre el rediseño de cursos, mejora de contenidos, ajustes logísticos o implementación de mecanismos de soporte para los beneficiarios. La disponibilidad de datos actualizados evitará los errores detectados en esta versión, como la falta de constancias a tiempo o retrasos en la certificación. Para garantizar la calidad en la ejecución, se ha desarrollado una propuesta detallada en el Anexo N° 8, que incluyen herramientas con sus respectivos indicadores, metas, responsables, objetivos y recomendaciones de aplicación. Estas herramientas permitirán una evaluación continua, facilitando la identificación de alertas tempranas, riesgos operativos y oportunidades de mejora.

En cuarto lugar, contribuirá al logro de los objetivos del programa, ya que los objetivos específicos de esta propuesta —asegurar la calidad del servicio, mejorar la experiencia del beneficiario y tomar decisiones con base en evidencia— están directamente alineados con los objetivos del PNEJP que son fortalecer la empleabilidad, ampliar oportunidades laborales y reducir barreras de acceso al empleo formal. En términos cuantitativos, se buscará mejorar la entrega oportuna del material didáctico, reducir la deserción, generar reportes periódicos y establecer alertas tempranas. En términos cualitativos, se priorizará la mejora en la calidad del servicio, la atención a reclamos, la supervisión a la ECAP y la documentación de buenas prácticas para futuras intervenciones.

La evaluación del impacto del plan de monitoreo propuesto demuestra que su implementación representa un aporte estratégico para el PNEJP. A nivel cuantitativo, contribuye a la optimización de recursos, mejora de indicadores clave y reducción de riesgos operativos. A nivel cualitativo, fortalece la institucionalidad, la transparencia y la toma de decisiones informadas. La inversión de S/429,300 por 143 días resulta plenamente justificada, dado que se traduce en una mejora sustantiva del control de calidad, la eficiencia administrativa y el cumplimiento de los objetivos del programa. Esto respalda la necesidad de institucionalizar procesos de monitoreo en futuros proyectos sociales vinculados a la formación laboral, garantizando su sostenibilidad y eficacia.

## CONCLUSIONES

Se concluye que un plan adecuado para el monitoreo de cursos no presencial del PNEJP, consta de cuatro componentes principales: cobertura, participación, calidad y logros. Cada uno de estos componentes contiene indicadores específicos que permiten un seguimiento estructurado y continuo:

- (i) En cuanto a los resultados de la evaluación obtenida del proyecto, el análisis del componente de cobertura identificó que el programa carece de datos completos para evaluar este componente en relación al indicador socio-económico en términos de educación, ingresos y acceso a empleo, distribución del nivel educativo, estado civil y situación laboral. Asimismo, el alcance territorial del proyecto se amplió en un 72%, ya que en un inicio estaban contempladas 7 regiones, y luego se adicionaron 18. Esto resalta la necesidad de fortalecer los mecanismos de recolección de datos durante el inicio de la convocatoria de beneficiarios.
- (ii) El componente de participación logró medir indicadores como asistencia, tasa de abandono y permanencia, cumpliendo con los parámetros contractuales. No obstante, métricas basadas en la plataforma digital como uso de recursos, rutas de navegación y colaboración entre usuarios, no pudieron aplicarse en la cuarta versión del programa por falta de información. Esto impide una evaluación integral del nivel de participación y *engagement* de los estudiantes.
- (iii) El componente de calidad, no contó con información para aplicar indicadores, aunque la encuesta aplicada permitió obtener una aproximación a variables clave como satisfacción con la plataforma, recursos educativos, soporte académico y técnico, y alineación de objetivos con evaluaciones. Los resultados muestran una valoración promedio superior a 5 sobre 7, lo que indica una percepción favorable del servicio.
- (iv) En relación a los logros del proyecto, se tiene la información de las notas, y emisión de constancias y certificados de la capacitación en competencias para la empleabilidad de la totalidad de beneficiarios, y capacitación en competencias técnicas del lote 2, donde en la tercera etapa no se superó el 85% de deserción, recibiendo el 96.9% de beneficiarios, certificado en competencias técnicas laborales.
- (v) El análisis de resultados emergentes en el proyecto presenta limitaciones debido a la falta de información sobre la inserción laboral de los beneficiarios, lo que impide

medir indicadores como el costo-beneficio del programa y su impacto en la reducción de brechas de empleo juvenil formal. La ausencia de estos datos restringe la posibilidad de evaluar la efectividad real del PNEJP y su capacidad para cumplir con sus objetivos. Los resultados emergentes redefinieron el programa social, ya que cambiaron la estructura al asignarle la dirección del PFP al director ejecutivo del PNEJP, dándole el rol de ejecutor y supervisor del proyecto. Asimismo, al mostrar fallas de gestión interna, el presupuesto asignado al PNEJP ha disminuido, representando una debilidad latente para el programa.

Respecto al primer objetivo específico de investigación, que fue diagnosticar el desempeño del programa investigado, se concluye que si bien se logró alcanzar las metas mínimas propuestas en términos de permanencia (85%), el desempeño general presenta áreas de mejora como la gestión de la información, el seguimiento en tiempo real y el aseguramiento de la calidad pedagógica de las sesiones virtuales.

Respecto al segundo objetivo específico, que fue identificar fortalezas y debilidades del programa, se concluye que las principales fortalezas son el acceso gratuito a formación técnica certificada, el uso de plataformas digitales para la entrega de contenidos y la alianza con instituciones. Sin embargo, las principales debilidades incluyen la falta de un sistema de monitoreo en tiempo real, carencias en el análisis de resultados durante la ejecución, y ausencia de identidad institucional del programa en los materiales didácticos entregados a grupos de influencia.

Respecto al tercer objetivo específico, plantear un plan de monitoreo con base científica, se concluye que el modelo propuesto es operativamente aplicable, con indicadores bien definidos y herramientas concretas como rúbricas y encuestas. Este plan responde a las necesidades del programa, y permite una trazabilidad adecuada de los entregables, facilitando la evaluación técnica y presupuestaria.

Finalmente, se concluye que el plan de monitoreo propuesto es operativamente viable, económicamente rentable y socialmente responsable, ya que opera con recursos ya existentes, mejora la ejecución del presupuesto al reducir errores y retrasos, y contribuye directamente a mejorar la empleabilidad de jóvenes en situación de vulnerabilidad al hacerlos atractivos a la oferta laboral.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar un sistema de monitoreo que permita la recopilación continua y estructurada de datos relacionados al monitoreo de la implementación y de resultados. El marco de indicadores debe ser estandarizado, integrando herramientas digitales para la trazabilidad de los resultados del proyecto en tiempo real. Para mejorar la recolección de información y la medición de indicadores, se recomienda la implementación de una plataforma digital integrada que permita registrar datos de cobertura, participación, calidad y resultados para facilitar la generación de reportes automatizados y la toma de decisiones en tiempo real.

Para evaluar la efectividad del programa en la empleabilidad juvenil, se debe establecer un mecanismo de seguimiento al finalizar las capacitaciones no presenciales que permitan conocer la tasa de inserción laboral y su relación con las competencias adquiridas. Se recomienda la creación de una base de datos de egresados, en alianza con el sector privado, para facilitar su vinculación con oportunidades laborales. El programa debe fortalecer sus acciones para mejorar la retención de participantes, a través de un modelo flexible de capacitación, con mecanismos de acompañamiento, adaptación de las evaluaciones según las necesidades de los beneficiarios, y asesoría en gestión del tiempo.

Ante la reducción presupuestaria del programa, se recomienda priorizar la inversión en estrategias clave, tales como difusión del programa, alianzas estratégicas con empresas y ferias laborales, que incrementen las oportunidades de los beneficiarios. Además, se sugiere evaluar una redistribución de los costos administrativos y salariales, asegurando el uso eficiente de los recursos disponibles.

Dado que los resultados emergentes han llevado a cambios en la estructura del programa, es crucial establecer procesos de supervisión y auditoría interna que permitan identificar fallas en la gestión. Dado el rol asignado al director ejecutivo del PNEJP, es importante clarificar las responsabilidades en la ejecución y supervisión del programa. En línea con esto, se recomienda la capacitación continua del equipo en buenas prácticas de monitoreo y evaluación para garantizar la sostenibilidad del PNEJP, establecer un modelo de gobernanza con mecanismos de rendición de cuentas y articulación con otros programas del Ministerio de Trabajo, asegurando coherencia y eficiencia en la implementación de políticas de empleabilidad juvenil.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abel, R. (2005). *Achieving success in Internet-supported learning in higher education: Case studies illuminate success factors, challenges, and future directions*. Alliance for Higher Education Competitiveness.
2. Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
3. Anderson, T., & Dron, J. (2011). Three generations of distance education pedagogy. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 12(3), 80–97.
4. América Retail. (2019, 10 de agosto). Perú: Mapa de acceso a internet por departamentos. <https://www.america-retail.com/peru/peru-mapa-de-acceso-a-internet-por-departamentos/>
5. Asociación de Bancos del Perú. (2024). *7 de cada 10 jóvenes ven con optimismo su economía en el 2024*. <https://www.asbanc.com.pe/estadistica-del-sector/7-de-cada-10-jovenes-ve-con-optimismo-su-economia-en-el-2024>
6. Aurich, J., Fuchs, C., & Wagenknecht, C. (2010). Life cycle-oriented design of technical Product-Service Systems. *Journal of Cleaner Production*.
7. Banco Mundial. (2004). *Monitoring and evaluation: Some tools, methods & approaches*. World Bank Publications.
8. Banco Mundial. (2011). *Designing a Results Framework for Achieving Results: A How-to Guide*. World Bank Publications.
9. Banco Mundial. (2024, 22 de febrero). Perú panorama general. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
10. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf)
11. BBC. (2019, 1 de octubre). Disolución del Congreso en Perú: los factores que explican el fuerte crecimiento de la economía (pese a la grave crisis política que atraviesa el país). *BBC News*.

12. Behrman, J., & Hoddinott, J. (2005). Program evaluation with unobserved heterogeneity and selective implementation: The Mexican PROGRESA impact on child nutrition. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 67(4), 547–569.
13. Benigno, V., & Trentin, G. (2000). The evaluation of online courses. *Journal of Computer Assisted Learning*, 16(3), 231–239.
14. BID. (2022, mayo). *¿Cómo reconstruir la educación postpandemia? Soluciones para cumplir con la promesa de un mejor futuro para la juventud*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/como-reconstruir-la-educacion-postpandemia-soluciones-para-cumplir-con-la-promesa-de-un-mejor>
15. BID, & MTPE. (2016, 28 de junio). *Contrato de préstamo N.º 3547/OC-PE*. <https://www.gob.pe/institucion/fortaleceperu/normas-legales/2049059-3547-oc-pe>
16. Biggs, J. (2001). The reflective institution: Assuring and enhancing the quality of teaching and learning. *Higher Education*, 41(3), 221–238.
17. Biggs, J., & Tang, C. (2011). *Teaching for quality learning at university: What the student does* (4.ª ed.). McGraw-Hill Education.
18. Bolliger, D. U., & Inan, F. A. (2012). Development and validation of the Online Student Connectedness Survey (OSCS). *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 13(3), 41–65.
19. Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organizational structures for service firms. *Marketing of Services*, 25(3), 47-51.
20. Borrás Gené, O., Martínez Núñez, M., & Fidalgo Blanco, Á. (2014). Gamification in MOOC: Challenges, opportunities and proposals for advancing MOOC model. *Proceedings of the Second International Conference on Technological Ecosystems for Enhancing Multiculturality*, 215–220.
21. Bozkurt, A., & Sharma, R. (2020). Emergency remote teaching in a time of global crisis due to COVID-19. *Asian Journal of Distance Education*, 15(1), 1–6.
22. Brunet, A. P., & New, S. (2003). Kaizen in Japan: An empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(12), 1426-1446.

23. Carr-Chellman, A., & Duchastel, P. (2000). The ideal online course. *British Journal of Educational Technology*, 31(3), 229–241.
24. CEPLAN. (2018). *Guía para el diseño y evaluación de políticas públicas*. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
25. CEPLAN. (2022, 28 de julio). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050*. <https://peru2050.ceplan.gob.pe/descargas/>
26. Cecchini, S., & Martínez, R. (2011). *Inclusive social protection in Latin America: A comprehensive, rights-based approach*. Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC).
27. Charles, W. L. H., & Jones, G. R. (1989). *Administración estratégica: Un enfoque integrado* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
28. Chapman, S., Goodman, S., Jawitz, J., & Deacon, A. (2016). A strategy for monitoring and evaluating massive open online courses. *Evaluation and Program Planning*, 55, 29–36.
29. Cherlin, A. J. (2010). Demographic trends in the United States: A review of research in the 2000s. *Journal of Marriage and Family*, 72(3), 403–419.
30. CIPPEC. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1415.pdf>
31. Congreso de la República. (2009, 15 de junio). *Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ley N.º 29381*.
32. Constitución Política del Perú. (1993, 30 de diciembre). *Artículo 28*. [https://www.oas.org/juridico/spanish/per\\_res17.pdf](https://www.oas.org/juridico/spanish/per_res17.pdf)
33. Crosby, P. B. (1978). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
34. Czerniewicz, L., Deacon, A., Small, J., & Walji, S. 2014. Developing world MOOCs: A curriculum view of the MOOC landscape. *Journal of Global Literacies, Technologies, and Emerging Pedagogies*, 122-139.

35. Datum. (2018). *Internet en el Perú*.  
[http://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Internet.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Internet.pdf)
36. DeBoer, J., Ho, A. D., Stump, G. S., & Breslow, L. (2014). Changing "course": Reconceptualizing educational variables for massive open online courses. *Educational Researcher*, 74-84.
37. Decreto Supremo N.º 013-2019-MINEDU. (2019, 23 de septiembre). *Aprobación de la Política Nacional de Juventud*. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/297365-013-2019-minedu>
38. Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
39. El Comercio. (2023, septiembre). El consumo privado apenas creció 0,3% en primer semestre y estas son las razones. <https://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-el-consumo-privado- apenas-crecio-03-en-primer-semestre-y-estas-son-las-razones-retroceso-en-salarios-bcr-menor-poder-adquisitivo-noticia/>
40. El Peruano. (2002). *Ley N.º 27867: Ley Orgánica de Gobiernos Regionales*. <https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=33>
41. El Peruano. (2007, 20 de diciembre). *Ley N.º 29158: Ley Orgánica del Poder Ejecutivo*. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29158.pdf>
42. El Peruano. (2019, 26 de agosto). *Acceso a internet avanza 5.2% al año*. <https://www.elperuano.pe/noticia-acceso-a-internet-avanza-52-al-ano-82812.aspx>
43. El Peruano. (2020, 22 de octubre). *Decreto Supremo N.º 019-2020-TR*. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1896335-4>
44. El Peruano. (2021, 13 de junio). *Política Nacional de Empleo Decente. Decreto Supremo N.º 013-2021-TR*. [https://www.ilo.org/static/english/emplab/download/nep/peru/peru\\_decreto\\_supremo.pdf](https://www.ilo.org/static/english/emplab/download/nep/peru/peru_decreto_supremo.pdf)
45. El Peruano. (2022, 26 de julio). *Decreto Supremo N.º 095-2022-PCM*. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2090829-7>
46. El Peruano. (2023, 18 de octubre). *Decreto Supremo N.º 010-2023*. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/normas-legales/4760015-010-2023-tr>

47. El Peruano. (2023, 28 de diciembre). *Decreto Supremo N.º 309-2023-EF*. <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-supremo/32369-decreto-supremo-n-309-2023-ef/file>
48. Euromonitor. (2020). *Top 10 Global Consumer Trends 2020*. Euromonitor International.
49. Euromonitor. (2023). *Tendencias globales de consumo en el 2024*. Euromonitor International.
50. Fahey, L., & Narayanan, V. (1968). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management (The West Series in Strategic Management)*. Cengage Learning.
51. Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
52. Fernández, J. (2015). *Marketing de servicios públicos*. Universidad de Salamanca.
53. Fiszbein, A., & Schady, N. (2009). *Conditional cash transfers: Reducing present and future poverty*. Banco Mundial.
54. Gašević, D., Joksimović, S., Kovanović, V., & Siemens, G. (2017). Where is research on massive open online courses headed? A data analysis of the MOOC Research Initiative. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(5), 1–21.
55. Gajos, K. Z., Wobbrock, J. O., & Weld, D. S. (2008). Improving the performance of motor-impaired users with automatically-generated, ability-based interfaces. *International Journal of Human–Computer Studies*, 66(8), 628–643.
56. García, A., López, M., & Torres, R. (2022). Workplace safety certification and its effect on labor productivity: A systematic review. *Safety Science*, 145, 105517.
57. Gestión. (2013, 28 de junio). ¿Qué pasa con el tipo de cambio? <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2013/06/que-pasa-con-el-tipo-de-cambio.html/?ref=gesr>
58. Gestión. (2019, 24 de enero). Más mujeres en el mercado laboral, la clave de un mayor crecimiento económico. <https://gestion.pe/economia/empresas/mujeres-mercado-laboral-clave-mayor-crecimiento-economico-256610-noticia/?ref=signwall>

59. Gilbert, J., Morton, S., & Rowley, J. (2007). E-learning: The student experience. *British Journal of Educational Technology*, 38(4), 560–573.
60. Gob.pe. (2024). *Servicio del Programa Jóvenes Productivos recibe reconocimiento como Buena Práctica en Gestión Pública*. <https://www.gob.pe/institucion/jovenes-productivos/noticias/1028369-servicio-del-programa-jovenes-productivos-recibe-reconocimiento-como-buena-practica-en-gestion-publica>
61. Grönroos, C. (2008). *Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?*. *European Business Review*, 20(4), 298–314.
62. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.
63. Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2008). The role of cognitive skills in economic development. *Journal of Economic Literature*, 46(3), 607–668.
64. Harasim, L. (1996). Online education: The future. In *Computer networking and scholarly communication in the 21st century university*. MIT Press.
65. Harper, S., & Yesilada, Y. (2008). *Web accessibility: A foundation for research*. Springer.
66. Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9–34.
67. Hill, C. W. (2012). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (10.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
68. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y globalización* (7.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning Editores.
69. Hollands, F. M., & Tirthali, D. (2014). *MOOCs: Expectations and reality*. Columbia University, Teachers College.
70. Holling, C.S. 1978. *Adaptive environmental assessment and management*. Wiley-Interscience, Chichester, UK.
71. Holling, C. S. (2011). Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Ecology and Society*, 16(3), 1–6.
72. Hostinger. (2024). <https://www.hostinger.es/>

73. Howell, S., & Wilcken, W. (2005). Student support services. In H. H. G. R. Anderson (Ed.), *Encyclopedia of distance education*. IGI Global.
74. Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. Random House.
75. INEI. (2018). *Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2007-2017*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1537/](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/)
76. INEI. (2018). *Producción y empleo informal en el Perú: Cuenta satélite de la economía informal 2007-2017*. Instituto Nacional de Estadística e Informática.
77. INEI. (2019, 30 de junio). *Perú tiene una población de 32 millones 131 mil 400 habitantes al 30 de junio del presente año*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. <http://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/peru-tiene-una-poblacion-de-32-millones-131-mil-400-habitantes-al-30-de-junio-del-presente-ano-11659/>
78. INEI. (2023). *Informe técnico: Comportamiento del mercado laboral en el Perú*. Instituto Nacional de Estadística e Informática.
79. INEI. (2023). *Situación de la población peruana: Una mirada hacia los jóvenes 2023*. Instituto Nacional de Estadística e Informática.
80. Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. Free Press.
81. JUNTOS. (2024). *Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres*. Plataforma digital única del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/juntos/institucional>
82. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
83. Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principles of marketing* (15th ed.). Pearson Education.
84. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Pearson.
85. Kruger-Ross, M., & Waters, R. (2013). Predicting online learning success: Applying the situational theory of publics to the virtual classroom. *Computers & Education*, 61, 176–184.
86. Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: A handbook for development practitioners*. Banco Mundial.

87. Kunisch, S. (2016). *Strategic management: Competitive advantage and growth strategies*. University of St. Gallen.
88. Lammintakanen, J., & Rissanen, S. (2005). Online learning experiences of university students. In H. H. G. R. Anderson (Ed.), *Encyclopedia of distance education*. IGI Global.
89. Laurillard, D. (2013). *Rethinking university teaching: A conversational framework for the effective use of learning technologies* (2.<sup>a</sup> ed.). Routledge.
90. Ley N.º 27783. (2002, 26 de junio). *Ley de bases de la descentralización*. Congreso de la República.  
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/B24C5FDB311A9EAF05257B8300648EAF/\\$FILE/27783.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B24C5FDB311A9EAF05257B8300648EAF/$FILE/27783.pdf)
91. Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.
92. Lutz, W., Butz, W. P., & KC, S. (2014). Demographic and human capital scenarios for the 21st century. *Population and Development Review*, 40(3), 527–554.
93. Manrique, A. (2016). *El diseño como estrategia en las políticas públicas*. Universidad Nacional de Colombia.
94. Martz, W., & Reddy, V. (2005). Success in distance education. In H. H. G. R. Anderson (Ed.), *Encyclopedia of distance education*. IGI Global.
95. MEF. (2016, 23 de junio). *Decreto Supremo N.º 172-2016-EF*. Ministerio de Economía y Finanzas.  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/253789/228410\\_file20181218-16260-8z1vil.pdf?v=1545179909](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/253789/228410_file20181218-16260-8z1vil.pdf?v=1545179909)
96. MEF. (2020, 2 de marzo). *Emisión de bonos soberanos*. Ministerio de Economía y Finanzas. <https://www.mef.gob.pe/es/titulos-del-tesoro/bonos/bonos-soberanos/331-deuda-publica/bonos/6304-emision-de-bonos-soberanos-2020>
97. MEF. (2023, 31 de enero). *Moody's Investor Services mantuvo la calificación crediticia del país en Baa1*. <https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/695093-moody-s-investor-services-mantuvo-la-calificacion-crediticia-del-pais-en-baa1-y-revisa-la-perspectiva-crediticia-de-estable-a-negativa>

98. MEF. (2023, 26 de octubre). *Fitch Ratings ratifica la calificación crediticia de Perú en BBB destacando el nivel de deuda moderada y su sólida posición externa*. <https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/856893-fitch-ratings-ratifica-la-calificacion-crediticia-de-peru-en-bbb-destacando-el-nivel-de-deuda-moderada-y-su-solida-posicion-externa>
99. MEF. (2024). *Formato N.º 12-B: Reporte de seguimiento y ejecución del proyecto CUI: 2328039*. Invierte.pe. <https://ofi5.mef.gob.pe/inviertews/Repseguim/ResumF12B?codigo=2328039>
100. MEF. (2025, noviembre). *Portal de transparencia económica*. [https://apps5.mineco.gob.pe/bingos/seguimiento\\_pi/Navegador/default.aspx?y=2023&ap=ActProy](https://apps5.mineco.gob.pe/bingos/seguimiento_pi/Navegador/default.aspx?y=2023&ap=ActProy)
101. Menager-Beley, R. (2001). Student success in web-based distance learning: Measuring motivation to identify at-risk students and improve retention in online classes. *ERIC Document Reproduction Service*.
102. Menchaca, M., & Bekele, T. (2008). Research on Internet-supported learning: A review. *Quarterly Review of Distance Education*, 9(2), 105–124.
103. Menchaca, M. P., & Bekele, T. A. (2008). Learner and instructor identified success factors in distance education. *Distance Education*, 29(3), 231–252.
104. Microsoft. (2024). *Microsoft 365 Familia*. <https://www.microsoft.com/es-pe/microsoft-365/p/microsoft-365-familia/cfq7ttc0k5dm>
105. MINEDU. (2003, 17 de julio). *Ley 28044: Ley General de Educación*. Ministerio de Educación. [http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)
106. MINEDU. (2021, junio). *Política Nacional de Juventud*. Decreto Supremo N.º 013-2019. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/375207/DS\\_N\\_013-2019-MINEDU\\_\\_NL\\_DL\\_.pdf?v=1569964630](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/375207/DS_N_013-2019-MINEDU__NL_DL_.pdf?v=1569964630)
107. Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
108. Milligan, C., & Littlejohn, A. (2017). Why study on a MOOC? The motives of learners and the implications for higher education. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(2), 92–102.

109. Mokate, K. M. (2000). El monitoreo y la evaluación: herramientas indispensables de la gerencia social. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES), *Diseño y gerencia de políticas y programas sociales*.
110. Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
111. Naidu, S. (2005). Evaluating distance education and e-learning. In H. H. G. R. Anderson (Ed.), *Encyclopedia of distance education*. IGI Global.
112. Nielsen, J. (1994). *Usability engineering*. Elsevier.
113. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
114. Novitzki, J. (2005). Necessities for effective asynchronous learning. In H. H. G. R. Anderson (Ed.), *Encyclopedia of distance education*. IGI Global.
115. Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory* (3.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
116. OECD. (2020). *Skills and jobs: Lifelong learning for inclusive growth*. Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing.
117. OECD. (2022). *How's life? Measuring well-being 2022*. OECD Publishing.
118. OIT. (2019). *Promoting fair workplaces: Best practices in labor compliance programs*. International Labour Organization.
119. OIT. (2023). *World Employment and Social Outlook*. International Labour Organization.
120. ONU. (2022). *World population prospects 2022: Summary of results*. United Nations, Department of Economic and Social Affairs.
121. Ostlund, B. (2008). Prerequisites for interactive learning in distance education: Perspectives from Swedish students. *Australasian Journal of Educational Technology*, 24(1), 42–55.
122. Palacios-Osma, J., Pérez-González, M., & Ramírez-Castro, L. (2016). *Gestión de servicios en entornos públicos: Estrategia, estructura y operación*. Editorial Universitaria.

123. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
124. Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4.<sup>a</sup> ed.). Sage Publications.
125. Patton, M. Q. (2011). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. The Guilford Press.
126. PCM. (2022, 7 de diciembre). *Política General de Gobierno para el presente mandato presidencial*. Presidencia del Consejo de Ministros. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4325307/Politica%20General%20de%20Gobierno%20para%20el%20presente%20mandato%20presidencial.pdf>
127. PCM. (2023, diciembre). *Reporte de conflictos sociales - diciembre 2023*. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/colecciones/11518-reportes-de-conflictos-sociales>
128. PESEM. (2024, 1 de abril). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2024-2030*. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/normas-legales/5422631-048-2024-tr>
129. Perú, Congreso de la República. (1993, 29 de diciembre). *Constitución Política del Perú de 1993*. <https://www.congreso.gob.pe/Docs/files/constitucion/constitucion-noviembre2022.pdf>
130. PerúEduca. (2024). *Ministerio de Educación: Aprendo en casa*. <https://www.perueduca.pe/#/home>
131. PerúEduca. (2024). *Comunidad estudiantil*. <https://www.perueduca.pe/#/home/comunidad/estudiante>
132. Pituch, K. A., & Lee, Y.-K. (2006). The influence of system characteristics on e-learning use. *Computers & Education*, 47(2), 222–244.
133. Portafolio. (2011, 9 de agosto). Reserva Federal mantiene tasas en EE. UU. en cero hasta 2013. <https://www.portafolio.co/internacional/reserva-federal-mantiene-tasas-ee-uu-cero-2013-134374>

134. Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review, 61–78.
135. Porter, M. E. (2008). *On competition*. Harvard Business Press.
136. Preston, S. H., Heuveline, P., & Guillot, M. (2001). *Demography: Measuring and modeling population processes*. Blackwell Publishers.
137. Pronabec. (2024). *Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo*. <https://www.gob.pe/474-concurso-beca-18>
138. Punto.pe. (2024). *Buscador de dominios gob.pe*. [https://punto.pe/search.php?dom\\_ini=www.gob.pe%2Fmtpe](https://punto.pe/search.php?dom_ini=www.gob.pe%2Fmtpe)
139. Ramsden, P. (1991). A performance indicator of teaching quality in higher education: The Course Experience Questionnaire. *Higher Education*, 20(2), 135–150.
140. Redmond, P., Heffernan, A., Abawi, L., & Brown, A. (2018). An online engagement framework for higher education. *Online Learning*, 22(1), 183–204.
141. Reich, J. (2015). Rebooting MOOC research. *Science*, 347(6217), 34–35.
142. Richardson, J. C., Maeda, Y., & Swan, K. (2017). Adding a community of inquiry to online courses: Impact on student learning and satisfaction. *The Internet and Higher Education*, 33, 1–10.
143. Rodríguez Rodríguez, A. J., & Molero de Martins, D. M. (2008). *Connectivism knowledge management*. Universidad Rafael Belloso Chacín.
144. Romero, P., du Boulay, B., Cox, R., Lutz, R., & Bryant, S. (2007). Debugging strategies and tactics in a multi-representation software environment. *International Journal of Human–Computer Studies*, 65(12), 992–1009.
145. Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation: A systematic approach* (7.<sup>a</sup> ed.). Sage Publications.
146. Sadler, D. R. (2009). Indeterminacy in the use of preset criteria for assessment and grading. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 34(2), 159–179.
147. Salter, G. (2005). Factors affecting the adoption of educational technology. In H. H. G. R. Anderson (Ed.), *Encyclopedia of distance education*. IGI Global.

148. SENAJU. (2024). *Secretaría Nacional de Juventud*. <https://juventud.gob.pe/quienes-somos/>
149. Seale, J. (2014). *E-learning and disability in higher education: Accessibility research and practice*. Routledge.
150. Shea, P., Li, C. S., & Pickett, A. (2006). A study of teaching presence and student sense of learning community in fully online and web-enhanced college courses. *The Internet and Higher Education*, 9(3), 175–190.
151. Shih, P., Muñoz, D., & Sánchez, F. (2006). The effect of previous experience with information and communication technologies on performance in a web-based learning program. *Computers in Human Behavior*, 22(6), 962–970.
152. Soares, F. V., Ribas, R. P., & Hirata, G. I. (2019). Targeting and coverage of the Bolsa Family program: Why knowing what you measure is important. *Economic Development and Cultural Change*, 68(1), 1–27.
153. Soong, M. H. B., Chan, H. C., Chua, B. C., & Loh, K. F. (2001). Critical success factors for online course resources. *Computers & Education*, 36(2), 101–120.
154. Spector, J. M. (2014). Remarks on MOOCs and Mini-MOOCs. *Educational Technology Research and Development*, 385-392.
155. Suárez-Barraza, M. F. (2007). *Gestión de la mejora continua en las organizaciones públicas y privadas*. Universidad de Alcalá.
156. Thornburg, D. (2000). Campfires in cyberspace: Primordial metaphors for learning in the 21st century. *Thornburg Center for Professional Development*.
157. Tusalarío. (2020, 21 de mayo). *Derechos sindicales*. <https://tusalarío.org/peru/ley-laboral/sindicatos/derechos-sindicales>
158. Vining, A. R. (2014). Public agency external analysis using a modified “five forces” framework. *International Public Management Journal*, 17(1), 1–25.
159. Von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
160. Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.

161. Weaver, D. (2008). Academic and student use of a learning management system: Implications for quality. *Australasian Journal of Educational Technology*, 24(1), 30–41
162. Wojciechowski, A., & Palmer, L. (2005). Individual student characteristics: Can any be predictors of success in online classes? *Online Journal of Distance Learning Administration*, 8(2), 1–21.
163. Yan, Z. (2006). Different experiences, different effects: A longitudinal study of learning a computer program in a network environment. *Computers in Human Behavior*, 22(3), 509–520.
164. Yorke, M. (2011). Summative assessment: Dealing with the measurement fallacy. *Studies in Higher Education*, 36(3), 251–273.

## **ANEXOS**

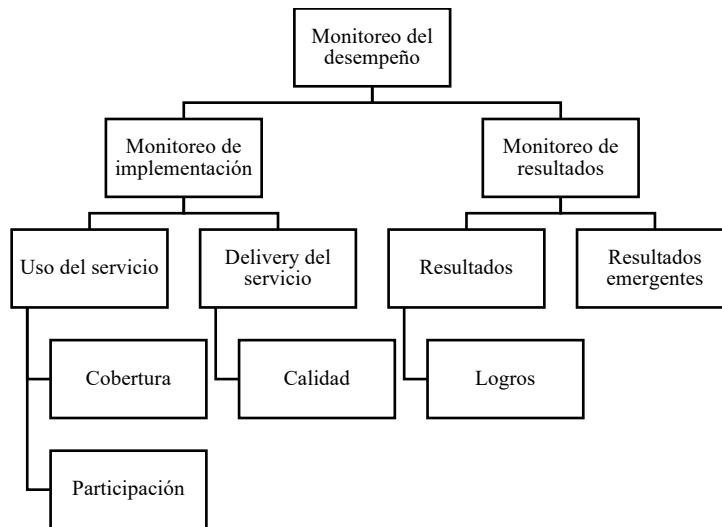
**Anexo 1: Presupuesto inicial asignado y devengado del 2021 al 2025 para el Mejoramiento de la empleabilidad e inserción laboral -**

**PROEMPLEO**

	2021		2022		2023		2024		2025	
	PIA	Devengado	PIA	Devengado	PIA	Devengado	PIA	Devengado	PIA	Devengado
Gobierno nacional	127,420,957,133	125,743,216,716	139,099,209,295	127,456,999,515	141,122,476,787	135,953,135,362	153,317,942,760	143,075,862,395	162,019,333,580	28,111,268,583
Función: Trabajo	472,024,490	2,811,265,491	872,558,086	1,308,140,952	893,426,391	1,004,315,869	675,498,746	963,369,747	896,836,000	153,129,501
División Funcional: Trabajo	382,313,207	2,726,190,576	779,027,255	1,195,498,153	764,467,074	887,125,858	488,465,073	830,424,362	730,332,944	52,710,929
Grupo funcional: Promocion laboral	205,997,476	723,552,752	588,704,388	586,234,262	574,798,974	697,282,075	269,641,981	619,874,162	504,672,880	22,372,249
Categoría presupuestal 0116: Mejoramiento de la empleabilidad e inserción laboral - Proempleo	63,074,878	58,571,134	59,081,988	56,781,490	34,642,265	42,091,662	19,153,436	22,819,516	26,387,918	2,468,760
2328039: Mejoramiento y ampliación de los servicios del centro de empleo para la inserción laboral formal.	36,876,195	37,571,565	41,180,429	38,057,773	16,529,963	23,006,397	0	646,883	6,617,450	77,669
3000001: Acciones comunes	12,732,679	10,528,573	8,217,877	8,409,971	8,315,761	7,443,128	7,850,256	8,562,246	7,996,642	1,238,535
5000276: Gestión del programa	8,546,960	6,765,014	5,053,468	5,082,871	5,516,233	4,375,708	4,224,070	4,227,201	4,601,491	638,960
5003032: Seguimiento y evaluación del programa	1,798,831	1,439,442	1,079,073	938,981	867,640	938,209	1,541,502	2,085,874	1,521,697	340,508
5004940: Elaboración de instrumentos técnicos-normativos en materia de empleabilidad e inserción laboral	2,386,888	2,324,117	2,085,336	2,388,119	1,931,888	2,129,211	2,084,684	2,249,171	1,873,454	259,067
3000576: Personas con competencias laborales para el empleo dependiente formal en ocupaciones básicas	9,333,416	7,788,173	7,715,444	8,225,221	6,192,000	7,007,261	6,978,001	9,568,708	7,861,385	660,159
3000577: Personas intermediadas para su inserción laboral	1,093,900	673,269	421,038	406,039	2,413,519	3,445,271	2,924,613	3,246,824	2,774,941	492,397
3000861: Personas con competencias para el autoempleo	3,038,688	2,009,554	1,547,200	1,682,486	1,191,022	1,189,605	1,400,566	794,855	1,137,500	0

Nota: Portal de Transparencia MEF a febrero de 2025

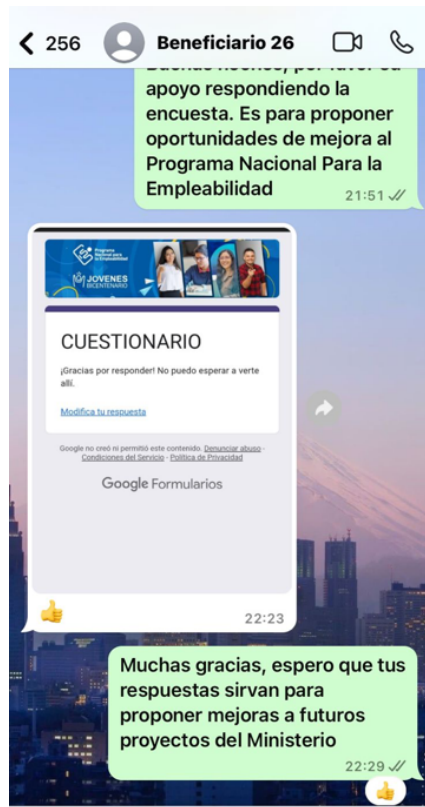
## Anexo 2: Estructura para monitoreo de desempeño de cursos masivos online



Nota: Obtenido de Chapman, Goodman, Jawitz, & Deacon "A strategy for monitoring and evaluating massive open online courses, 2016.

## Anexo 3: Mensajes de encuestas enviados a beneficiarios del PNEJP





## Anexo 4: Mensajes de correos enviados a beneficiarios del PNEJP

Encuesta Becas Jóvenes Bicentenario Recibidos x

**A** ANDREA PALACIOS PEREYRA <andrea95pal@gmail.com>  
para coronadoseguraalex ▾

Estimad@,

Recibe un cordial saludo de Andrea Palacios Pereyra, egresada de la Universidad del Pacífico. Estoy realizando una encuesta para recibir mi grado de tesis y agradecería tu apoyo llenando una encuesta sobre la capacitación virtual que recibiste como beneficiari@ de la beca "Jóvenes Bicentenario" del Programa Nacional Para la Empleabilidad del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

La finalidad es proponer oportunidades de mejora para el monitoreo y seguimiento de futuros cursos virtuales que se puedan dictar, y las respuestas no tienen un fin comercial.

Enlace de formulario:  
<https://forms.gle/QEcoFQpyRF8u5wT47>

Hazlo con paciencia, las personas que lo llenen entrarán a un sorteo de dos ganadores de S/ 100 soles c/u.

Al llenar la encuesta estarás autorizando el uso de los resultados para fines académicos.

Gracias por tu ayuda y compromiso.

Andrea Palacios Pereyra



Puedes ingresar a la encuesta escaneando el siguiente QR:



**A** ANDREA PALACIOS PEREYRA <andrea95pal@gmail.com>  
para velazutalaura ▾

Estimad@,

Recibe un cordial saludo de Andrea Palacios Pereyra, egresada de la Universidad del Pacífico. Estoy realizando una encuesta para recibir mi grado de tesis y agradecería tu apoyo llenando una encuesta sobre la capacitación virtual que recibiste como beneficiari@ de la beca "Jóvenes Bicentenario" del Programa Nacional Para la Empleabilidad del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

La finalidad es proponer oportunidades de mejora para el monitoreo y seguimiento de futuros cursos virtuales que se puedan dictar, y las respuestas no tienen un fin comercial.

Enlace de formulario:  
<https://forms.gle/QEcoFQpyRF8u5wT47>

Hazlo con paciencia, las personas que lo llenen entrarán a un sorteo de dos ganadores de S/ 100 soles c/u.

Al llenar la encuesta estarás autorizando el uso de los resultados para fines académicos.

Gracias por tu ayuda y compromiso.

Andrea Palacios Pereyra



Puedes ingresar a la encuesta escaneando el siguiente QR:



← Responder → Reenviar 😊

## Anexo 5: Cuestionario para beneficiarios

Bienvenido al cuestionario sobre el "Programa Nacional de Empleo Jóvenes Productivos".

Estamos realizando una encuesta sobre el aprendizaje de las capacitaciones brindadas por el Programa Nacional de Empleo "Jóvenes Productivos" para fines académicos. Su participación es muy importante por lo que le pedimos unos breves minutos de su tiempo para responder una encuesta muy simple.

### Consideraciones:

1. Marcar una sola alternativa para cada afirmación.
2. Recordar que no existen respuestas correctas e incorrectas.
3. Al responder este cuestionario da su consentimiento informado para usar sus datos en la investigación, los cuales serán analizados de forma agregada junto con todas las respuestas de los participantes.

- Dirección de correo electrónico.
  - Nombre del entrevistado.
  - ¿Curso realizado? Lista desplegada: Atención al cliente, Operario de almacén, Ejecutivo de ventas y Atención al cliente ó Cajero comercial.
  - Genero:
    - Masculino
    - Femenino
    - No binario
  - Edad:
    - De 18 a 25 años
    - De 26 a 30 años
    - De 31 a 35 años
    - De 36 a 40 años
    - De 41 a 45 años
    - De 46 a más
  - Estado civil:
    - Soltero/Soltera
    - Casado/Casada
    - Viudo/Viuda
    - Divorciado/Divorciada
    - Separado/Separada
    - Conviviente
  - Nivel de estudios (marcar sólo el nivel más alto):
    - Primaria completa
    - Secundaria completa
    - Carrera técnica
    - Estudios universitarios
    - Estudios de postgrado
    - Estudios de maestría
    - Estudios de doctorado
    - Otra
  - Departamento donde vive (Lista desplegada)
- |   |
|---|
| 1.3 Tuve una actitud positiva y predisposición durante las clases virtuales recibidas                                     |
| 1.4 Le di importancia y tiempo a las tareas asignadas durante el aprendizaje  |
| 1.5 Tuve una predisposición positiva ante el uso de las herramientas digitales para el inicio de las clases virtuales     |
| 1.6 Tengo metas y objetivos claros que quiero conseguir con las clases virtuales  |
| 1.7 Reconozco las limitaciones en mi habilidad para utilizar las herramientas digitales                                   |
| 1.8 Me involucro y tengo compromiso con las clases gratuitas recibidas  |
| 1.9 He tenido un historial académico positivo en años pasados.  |
| 1.10 En el pasado ya he tenido experiencia en clases online.  |
| 1.11 Tengo habilidades de autogestión para distribuir mi tiempo bien y organizarme para cumplir con las clases virtuales. |
| 2- Factores del curso   |
| 2.1 La secuencia del curso facilitó la adquisición de conocimiento.   |
| 2.2 La información recibida en las capacitaciones fue de calidad.   |
| 2.3 Participé en sesiones grupales e individuales.  |
| 2.4 Percibo que el curso me va a servir para mi futuro  |
| 2.5 El curso brindaba objetivos y metas claras  |
| 2.6 La carga de trabajo recibida en el curso fue balanceada y me permitió comprender a fondo los conceptos.               |
| 2.7 El curso tiene una estructura y metodología que me motiva a continuar   |
| 2.8 El aprendizaje de los cursos fue retador.   |
| 2.9 Tuve flexibilidad en el curso para aprender de diversas formas  |
| 2.10 El curso ofrecía flexibilidad ante las faltas.   |
| 2.11 La carga de trabajo que se dejaba de tareas fue fácil de sobrellevar en mi vida diaria.                              |
| 2.12 Las evaluaciones eran constantes y se adaptaban a lo enseñado en clase.  |
| 2.13 Asistí a la sesión de orientación inicial que brindaba el programa.  |
| 2.14 El curso fortaleció el aprendizaje autónomo e independiente.   |

### Diseño del cuestionario

Seleccione qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones que se miden en una escala del 1 al 7, donde 1 corresponde a "totalmente en desacuerdo" y 7, "totalmente de acuerdo".

- |   |
|---|
| 1- Factores humanos   |
| 1.1 Me sentí motivado durante las capacitaciones virtuales recibidas                |
| 1.2 Los factores externos motivaron el inicio y continuidad de las clases virtuales |

3 – Factor de Liderazgo
3.1 Se le facilitaron kits académicos y tecnológicos a los beneficiarios para el inicio de las clases.
3.2 Los docentes estaban capacitados para dictar el curso.
3.3 El personal técnico de CERTUS estaba capacitado para dar soporte.
3.4 La plataforma tenía “mesa de ayuda” que era fácil de comprender y brinda soporte en poco tiempo.
3.5 Las plataformas grupales eran lideradas y controladas por docentes capacitados.
3.6 Los docentes dieron soporte en aspectos académicos, personales y tecnológicos.
4- Factores pedagógicos
4.1 El docente promovía la colaboración entre partes fomentando el trabajo en equipo.
4.2 El docente explicaba detalladamente a través de ejemplos facilitando la comprensión a lo largo de toda la sesión, e interactuaba sin trato discriminatorio propiciando la participación y teniendo en cuenta los diferentes tipos de aprendizajes.
4.3 Los docentes daban retroalimentación a los alumnos a través de una comunicación fluida, atendiendo de manera permanente dudas de los alumnos.
4.4 El docente utilizaba estrategias variadas para asegurar la adquisición efectiva de las competencias enseñadas y a través de ejemplos realizaba la resolución de problemas.
4.5 El docente respetaba la secuencia de la sesión (Inicio, desarrollo y cierre), recordaba normas de convivencia, tomaba asistencia e iniciaba sesión puntualmente.
4.6 El docente respetaba los diferentes tipos de aprendizajes e incentivaba la continuidad de los alumnos.
4.7 El docente evidenciaba un óptimo dominio de los temas y se concentraba en la adquisición continua de conocimientos para los alumnos.
4.8 El docente tenía flexibilidad para brindar sesiones extra en caso se requiera reforzamiento para los alumnos.
4.9 El docente brindaba clases con información relevante y de calidad, con pronunciación, entonación y dicción clara durante la sesión.
5 – Factores tecnológicos
5.1 La plataforma ofrecía actividades asincrónicas y compatibilidad con lectores de pantalla.
5.2 La plataforma ofrecía inclusión de ayudas como subtítulos o descripciones de videos e imágenes.
5.3 Consideras que se seleccionaron materiales audiovisuales (videos y animaciones) con ejercicios que propiciaban el aprendizaje y desarrollo de trabajos colaborativos.
5.4 La plataforma estaba diseñada amigablemente para encontrar fácilmente las presentaciones y documentos de clases.
5.5 La plataforma permitía cargar y descargar documentos rápidamente, y funciona independientemente.
5.6 La plataforma tiene una estructura fácil de manejar y comprender.

5.7 La plataforma y el docente ofrecían recursos digitales novedosos que propiciaban la participación y el aprendizaje.
5.8 La capacidad y velocidad de la plataforma permiten una navegación fluida y una carga rápida de contenido, mejorando significativamente la experiencia del usuario
6- Factores de éxito
6.1 El ganar una constancia o certificado me motivó a acabar el curso.
6.2 Al finalizar la capacitación sentí satisfacción por haber terminado el curso.
6.3 Lo aprendido lo aplico a mi vida diaria y el trabajo.
6.4 Lo aprendido se evidenció en las notas finales, siendo mi promedio más de 11
6.5 Seguiré capacitándome en materias relacionadas al curso que tomé.
6.6 ¿Considero que la capacitación me ayudó a conseguir trabajo?
7. ¿Considero que la capacitación me ayudó a mejorar mi hoja de vida?
a) Sí
b) No
8. ¿Considero que el acompañamiento de Certus y el PNEJP me ayudó a conseguir trabajo?
a) Sí
b) No
9. Recomiendo a más jóvenes inscribirse a los cursos del PNEJP.
a) Sí
b) No
10 ¿Finalizaste la capacitación virtual?
a) Sí (Finaliza formulario)
b) No (¿Por qué?)

¡Muchas gracias por tu apoyo!

Las respuestas brindadas serán de mucha ayuda para nuestra investigación.

## Anexo 6: Resultado de encuesta a beneficiarios del PNEJP

Factor Humano	1	2	3	4	5	6	7
Me sentí motivado durante las capacitaciones virtuales recibidas.							
Los factores externos motivaron el inicio y continuidad de las clases virtuales.							
Tuve una actitud positiva y predisposición durante las clases virtuales recibidas.							
Le di importancia y tiempo a las tareas asignadas durante el aprendizaje.							
Tuve una predisposición positiva ante el uso de las herramientas digitales para el inicio de las clases virtuales.							
Tengo metas y objetivos claros que quiero conseguir con las clases virtuales.							
Reconozco las limitaciones en mi habilidad para utilizar las herramientas digitales.							
Me involucro y tengo compromiso con las clases gratuitas recibidas.							
He tenido un historial académico positivo en años pasados.							
En el pasado ya he tenido experiencia en clases online.							
Tengo habilidades de autogestión para distribuir mi tiempo bien y organizarme para cumplir con las clases virtuales.							
<b>Factor relacionado al curso</b>							
La secuencia del curso facilitó la adquisición de conocimiento.							
La información recibida en las capacitaciones fue de calidad.							
Participé en sesiones grupales e individuales.							
Percibo que el curso me va a servir para mi futuro.							
El curso brindó objetivos y metas claras.							
La carga de trabajo recibida en el curso fue balanceada y me permitió comprender a fondo los conceptos.							
El curso tiene una estructura y metodología que me motiva a continuar.							
El aprendizaje de los cursos fue retador.							
Tuve flexibilidad en el curso para aprender de diversas formas.							
El curso ofrecía flexibilidad ante las faltas.							
Las evaluaciones eran constantes y se adaptaron a lo enseñado en clase.							
El curso fortaleció el aprendizaje autónomo e independiente.							
<b>Factor de Liderazgo</b>							
Se le facilitaron kits académicos y tecnológicos a los beneficiarios para el inicio de las clases.							
Los docentes estaban capacitados para dictar el curso.							
El personal técnico de CERTUS estaba capacitado para dar soporte.							
La plataforma tenía “mesa de ayuda” que era fácil de comprender y brinda soporte en poco tiempo.							
Las plataformas grupales eran lideradas y controladas por docentes capacitados.							
Los docentes dieron soporte en aspectos académicos, personales y tecnológicos.							
<b>Factor Pedagógico</b>							
El docente promovía la colaboración entre partes fomentando el trabajo en equipo.							
El docente explicaba detalladamente a través de ejemplos facilitando la comprensión a lo largo de toda la sesión, e interactuaba sin trato discriminatorio propiciando la participación y teniendo en cuenta los diferentes tipos de aprendizajes.							
Los docentes daban retroalimentación a los alumnos a través de una comunicación fluida, atendiendo de manera permanente dudas de los alumnos.							
El docente utilizó estrategias variadas para asegurar la adquisición efectiva de las competencias enseñadas y a través de ejemplos realizaba la resolución de problemas.							
El docente respetaba la secuencia de la sesión (Inicio, desarrollo y cierre), recordaba normas de convivencia, tomaba asistencia e iniciaba sesión puntualmente.							
El docente respetaba los diferentes tipos de aprendizajes e incentivaba la continuidad de los alumnos.							
El docente evidenciaba un óptimo dominio de los temas y se concentraba en la adquisición continua de conocimientos para los alumnos.							
El docente tenía flexibilidad para brindar sesiones extra en caso se requiera reforzamiento para los alumnos.							

El docente brindó clases con información relevante y de calidad, con pronunciación, entonación y dicción clara durante la sesión.

#### Factor tecnológico

La plataforma ofrecía actividades asincrónicas y compatibilidad con lectores de pantalla.

La plataforma ofrecía inclusión de ayudas como subtítulos o descripciones de videos e imágenes.

Consideras que se seleccionaron materiales audiovisuales (videos y animaciones) con ejercicios que propiciaban el aprendizaje y desarrollo de trabajos colaborativos.

La plataforma estaba diseñada amigablemente para encontrar fácilmente las presentaciones y documentos de clases.

La plataforma permitía cargar y descargar documentos rápidamente, y funciona independientemente.

La plataforma tiene una estructura fácil de recordar, manejar y comprender.

La plataforma y el docente ofrecían recursos digitales novedosos que propiciaban la participación y el aprendizaje.

La capacidad y velocidad de la plataforma permiten una navegación fluida y una carga rápida de contenido, mejorando significativamente la experiencia del usuario.

#### Factores de éxito

El ganar una constancia o certificado me motivó a acabar el curso.

Al finalizar la capacitación sentí satisfacción por haber terminado el curso.

Lo aprendido lo aplico a mi vida diaria y el trabajo.

Lo aprendido se evidenció en las notas finales y mi promedio fue mayor a 11.

Seguiré capacitándome en materias relacionadas al curso que tomé.

Nota: Elaboración propia.

## Anexo 7: Público objetivo del proyecto por regiones seleccionadas al 2013

	PET juvenil	PEA juvenil <sup>20</sup>	Ocupado	Desempleo abierto	Ocupado		Subempleo		Desocupado abierto		Población objetivo al 2013
					Adecuadamente empleado	Subempleo	Urbano	Rural	Urbano	Rural	
Lima	2,631,050	1,665,272	1,517,018	148,254	1,172,767	344,251	331,106	13,145	147,741	513	478,847
Ica	207,202	135,826	127,641	8,185	86,039	41,602	36,480	5,122	7,757	428	44,237
Arequipa	345,150	224,071	199,842	24,229	126,195	73,647	64,160	9,487	22,297	1,932	86,457
San Martín	210,996	137,164	131,526	5,638	68,870	62,656	33,393	29,263	4,400	1,238	37,793
Lambayeque	330,991	208,496	191,718	16,778	100,332	91,386	70,956	20,430	15,999	779	86,955
Puno	392,515	278,455	259,661	18,794	143,002	116,659	59,353	57,306	13,347	5,447	72,700
Huánuco	229,615	154,794	145,798	8,996	74,111	71,687	24,164	47,523	6,314	2,682	30,478
Ayacucho	192,013	119,251	109,564	9,687	58,428	51,136	21,933	29,203	7,865	1,822	29,798
Piura	471,053	303,331	272,869	30,462	170,804	102,065	75,707	26,358	27,905	2,557	103,612
La Libertad	505,121	328,884	301,119	27,765	178,895	122,224	88,488	33,736	27,004	761	115,492
<b>Total</b>	<b>5,515,706</b>	<b>3,555,544</b>	<b>3,256,756</b>	<b>298,788</b>	<b>2,179,443</b>	<b>1,077,313</b>	<b>805,740</b>	<b>271,573</b>	<b>280,629</b>	<b>18,159</b>	<b>1,086,369</b>

Nota: Encuesta nacional de hogares 2013 – INEI

<sup>20</sup> PEA juvenil: Población juvenil en edad de trabajar entre 15 y 29 años.

## Anexo 8: Herramientas propuestas para el aseguramiento de la calidad del PNEJP

Indicador	Meta	Herramientas	Objetivo	Responsables	Aplicación
% de beneficiarios que completan el curso	>=90%	Cruce de lista de asistencia y notas de monitores con reporte de ECAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lograr una permanencia &gt;=90%.</li> <li>- Seguimiento a la asistencia.</li> <li>- Seguimiento a las notas.</li> <li>- Lograr resultados positivos del proyecto.</li> </ul>	PNEJP, equipo de monitoreo y ECAP	<p>Lista de asistencia diaria. Reporte de notas semanalmente. Primera semana, actualización de la permanencia diariamente, y luego semanalmente.</p>
% de formadores/aulas monitoreadas	>=85%	Rúbrica de observación (Ver Anexo N°9)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar la entrega del servicio de capacitación de acuerdo a los estándares previstos según factores propuestos por investigadores.</li> <li>- En base a los resultados, tomar decisiones ante situaciones que justifiquen implantar alguna condición de mejora.</li> </ul>	Aplicación a cargo del equipo de monitoreo con apoyo de formadores.	La Rúbrica de monitoreo se recomienda aplicar por formador, tratando de abarcar la mayor cantidad de aulas.
% de beneficiarios con evaluación positiva	>=85% con resultado satisfecho	Encuesta de percepción (Ver Anexo N°10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer la valoración e interpretación del servicio brindado.</li> <li>- Mejorar aspectos observados.</li> </ul>	Encuesta de percepción a cargo de la ECAP y el seguimiento de resultados a cargo del equipo de monitores y PNEJP.	<p><u>Competencias para la empleabilidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta de percepción aplicar 1 vez en mitad de la capacitación.</li> </ul> <p><u>Competencias técnicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta de percepción aplicar 1 vez en mitad de la capacitación.</li> </ul>
% de beneficiarios con evaluación positiva	>=85% con resultado satisfecho	Encuesta de satisfacción (Ver Anexo N°11)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar si los beneficiarios quedaron conformes con el servicio brindado.</li> <li>- Obtener <i>insights</i> de mejora para futuros proyectos similares.</li> </ul>	Encuesta de percepción a cargo de la ECAP y el seguimiento de resultados a cargo del equipo de monitores y PNEJP.	<p><u>Competencias para la empleabilidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta de satisfacción aplicar 1 vez al finalizar la capacitación.</li> </ul> <p><u>Competencias técnicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta de satisfacción aplicar 1 vez al finalizar la capacitación.</li> </ul>
% de incidencias atendidas dentro de las 48 horas	100%	Acta de Incidencia (Ver Anexo N°12)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar aspectos inesperados que afectan el desarrollo normal de las clases no presenciales, y requieren atención inmediata.</li> <li>- Agilizar el levantamiento de las incidencias, para no afectar la calidad del servicio brindado, ni la satisfacción del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actas de incidencia a cargo del equipo de monitores y el Informe de incidencias a cargo del especialista técnico (Ver Anexo N°13).</li> <li>- El envío del Informe de incidencias a la ECAP a cargo del coordinador.</li> <li>- El levantamiento de incidencias a cargo de la ECAP.</li> <li>- Seguimiento del levantamiento a cargo del supervisor del proyecto en colaboración con el equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acta de incidencia rellenarla cuando sea necesario, e informar al coordinador para avisar inmediatamente a la ECAP para subsanar.</li> <li>- En un inicio, se recomienda que el coordinador envíe diariamente el informe de incidencias a la ECAP, y a medida que la cantidad disminuya, hacerlo una vez por semana.</li> </ul>

						<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una vez a la semana el supervisor debe hacer seguimiento del levantamiento de incidencias.</li> <li>- Entre las incidencias están las clases reprogramadas sin aviso, fallas en la metodología de enseñanza, trato y soporte a beneficiarios, e inconvenientes con el material tecnológico entregado.</li> </ul>
% de beneficiarios que justifican faltas	>=95%	Modelo de justificación de faltas (Ver Anexo N°14)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar las inasistencias.</li> <li>- Tener evidencias con sustento.</li> </ul>	La ECAP a través de los tutores recibe estas actas.		<p>El resumen de las actas con el sustento debe enviarse al supervisor semanalmente, para controlarlas, y hacer seguimiento de reemplazos en la segunda etapa.</p> <p>El detalle final, en cuadro debe presentarse al programa junto con los resultados de las asistencias de las capacitaciones para la empleabilidad y técnicas, con el fin que el PNEJP tenga evidencias para dar la conformidad técnica.</p>
% de beneficiarios atendidos	100%	Modelo para reclamación de notas (Ver Anexo N°15)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar las notas.</li> <li>- Tener evidencias con sustento.</li> </ul>	La ECAP a través de los tutores recibe estas actas.		<p>El resumen de las actas con el sustento debe enviarse al supervisor al finalizar cada módulo y curso. La ECAP con aprobación del supervisor hará la modificación de la nota, previa autorización del programa.</p>
% de kits entregados a tiempo con documentación completa	100%	Cuadro de monitoreo para la revisión de la entrega del material didáctico (Ver Anexo N°16)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar que los beneficiarios cuenten con las herramientas necesarias para iniciar las clases.</li> <li>- Control de la entrega de paquetes académicos, y tener la trazabilidad con sustento para dar conformidad técnica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La ECAP envía link en un drive cuyo dueño es el PNEJP, con enlaces de la evidencia de entrega.</li> <li>- La actualización estará a cargo del personal de la ECAP.</li> <li>- La revisión estará a cargo del equipo de monitoreo.</li> <li>- La asignación de la carga de revisión estará a cargo del coordinador.</li> <li>- El supervisor informará a la ECAP sobre la evidencia observada.</li> <li>- El seguimiento al levantamiento de los observados estará a cargo de coordinador y supervisor.</li> </ul>		<p>La revisión del cuadro de entrega de kit se debe realizar diariamente hasta que inicien las clases, ya que es un punto crítico del proyecto. Asimismo, realizar el seguimiento de reemplazos hasta iniciada la capacitación en competencias técnicas.</p> <p>El detalle final de la entrega, en cuadro debe presentarse al programa junto con la evidencia, con el fin que el PNEJP tenga evidencias para dar la conformidad técnica.</p>

Nota: Elaboración propia.

## Anexo 9: Rúbrica propuesta para monitoreo

DATOS GENERALES DEL FORMADOR	
Nombre(s)	
Apellido Paterno	
Apellido Materno	
DNI	Teléfono celular:
DATOS DE LA SESIÓN	
ECAP	
Curso	Aula:
Tema de la sesión	
Fecha:	Hora de Inicio del monitoreo: Hora de Fin del monitoreo:

### ASPECTO I. FACTOR HUMANO

CRITERIO	En inicio (1)	En desarrollo (2)	Eficiente (3)	Experto (4)
Motivación intrínseca y extrínseca	La mayoría de los estudiantes muestran desinterés, participan solo cuando se les exige.	Algunos estudiantes participan, pero dependen de recordatorios y estímulos externos.	La mayoría demuestra interés genuino por aprender y se involucra activamente.	Los estudiantes están altamente motivados, buscan más información y proponen ideas sin necesidad de incentivos externos.
Actitud positiva	Se observa desánimo, desinterés o incluso resistencia a la participación.	Algunos estudiantes muestran disposición, pero se frustran ante dificultades.	En general, hay una actitud abierta y colaborativa en el aula.	Los estudiantes mantienen una actitud entusiasta, resiliente y contagian su energía positiva.
Valor de la tarea asignada durante el aprendizaje	Los estudiantes no perciben la importancia de las actividades y no las completan.	Algunos cumplen las tareas, pero solo porque es obligatorio.	La mayoría valora las actividades y las realiza con esfuerzo.	Los estudiantes aplican lo aprendido en las tareas y muestran interés por mejorar.
Visión y uso de la tecnología	Los estudiantes tienen dificultades con herramientas digitales y evitan usarlas.	Usan algunas plataformas con apoyo del docente, pero les cuesta adaptarse a nuevas tecnologías.	Manejan con autonomía las herramientas digitales necesarias para la clase.	Exploran nuevas tecnologías, sugieren herramientas y optimizan su aprendizaje con ellas.
Nivel de involucramiento/compromiso	Los beneficiarios tienen poca participación y cumplimiento de actividades.	Algunos participan, pero de forma irregular o con supervisión constante.	La mayoría está comprometida y participa activamente.	Los estudiantes son altamente autónomos, cumplen sus compromisos y motivan a otros a participar.
Habilidades de autogestión y organizacionales	Los beneficiarios tienen dificultad para administrar su tiempo y cumplir con el cronograma de la sesión.	Los beneficiarios planifican sus actividades, pero le cuesta organizarse.	Los beneficiarios planifican su tiempo de manera adecuada y cumplen con sus responsabilidades.	Los beneficiarios son altamente organizados, cumplen con sus tiempos y hasta apoyan a los alumnos en su gestión del tiempo.

### ASPECTO II. FACTOR TECNOLÓGICO

Accesibilidad	Muchos estudiantes tienen dificultades para acceder a clases en vivo y a los materiales de apoyo.	Algunos estudiantes pueden acceder, pero hay problemas ocasionales con conexión o compatibilidad.	La mayoría accede sin problemas a clases en vivo y contenidos grabados.	Todos los estudiantes pueden acceder sin dificultades.
Usabilidad	Los estudiantes tienen problemas constantes para usar la plataforma o herramientas digitales.	La mayoría usa las herramientas básicas, pero aún necesita asistencia frecuente.	Los estudiantes manejan bien la plataforma y navegan con autonomía.	Los estudiantes dominan la plataforma y exploran nuevas herramientas para mejorar su aprendizaje.
Multimedia	Se presentan dificultades con videos, audios y otros recursos multimedia, lo que limita el aprendizaje.	Se usan recursos multimedia, pero algunos estudiantes tienen problemas para acceder o comprenderlos.	La mayoría accede sin problemas y usa los recursos multimedia para complementar su aprendizaje.	Los recursos multimedia se integran de manera efectiva y los estudiantes los usan de forma autónoma.
Estructura fácil de comprender	Los estudiantes tienen dificultades para	Algunos necesitan apoyo para encontrar materiales	La mayoría comprende la estructura del aula	La organización del curso es intuitiva y permite que los

	entender la organización de la plataforma y los contenidos.	o seguir la estructura del curso.	virtual y accede sin problemas.	estudiantes se desenvuelvan de manera independiente.
Dependencia	Los estudiantes requieren asistencia constante para manejar las herramientas digitales y resolver problemas técnicos.	Algunos pueden resolver problemas básicos, pero aún dependen del docente o del soporte técnico.	La mayoría gestiona sus dificultades tecnológicas de manera autónoma.	Los estudiantes son completamente independientes y, en algunos casos, ayudan a sus compañeros con dificultades.
Alternativas de herramientas	Solo se utilizan las herramientas básicas proporcionadas por la plataforma, sin opciones adicionales.	Se han probado algunas herramientas externas, pero con dificultades de adopción por parte de los estudiantes.	Se usan diferentes herramientas según las necesidades del aula, facilitando el aprendizaje.	Los estudiantes y el docente exploran, integran y optimizan nuevas herramientas tecnológicas.
Capacidad y velocidad	La conexión de los estudiantes y sus dispositivos limitan significativamente la dinámica de la clase.	Algunos tienen problemas ocasionales de conexión, pero logran seguir el curso con apoyo.	La mayoría cuenta con dispositivos y conexión adecuados para un aprendizaje fluido.	Todos los estudiantes tienen una conectividad estable y dispositivos óptimos, lo que permite una experiencia virtual sin interrupciones.

### ASPECTO III. FACTOR RELACIONADO AL CURSO

Estructura y organización	El curso carece de una estructura clara y genera confusión en los estudiantes.	Hay una estructura básica, pero a veces los estudiantes tienen dificultades para seguirla.	El curso está bien organizado y facilita la navegación y el aprendizaje.	La estructura es intuitiva, clara y permite un flujo de aprendizaje óptimo.
Calidad del contenido	El contenido es básico, incompleto o poco actualizado.	El contenido es adecuado, pero necesita mejoras en profundidad o actualización.	Los materiales son relevantes, actualizados y comprensibles para los estudiantes.	El contenido es de alta calidad, actualizado, atractivo y fomenta la reflexión crítica.
Actividades y trabajos en grupo	No se promueve la interacción ni el trabajo colaborativo.	Hay algunas actividades en grupo, pero la participación es desigual.	Las actividades fomentan la colaboración y la participación equitativa.	Los estudiantes trabajan en equipo de manera efectiva, resolviendo problemas y construyendo conocimiento en conjunto.
Relevancia	Los temas del curso no están alineados con las necesidades o intereses de los estudiantes.	Algunos contenidos son útiles, pero no se conectan completamente con la realidad del estudiante.	El curso tiene contenido aplicable y alineado con el contexto de los estudiantes.	El curso es altamente relevante, con aprendizajes transferibles a la vida profesional y académica.
Objetivos y expectativas claras	Los estudiantes no comprenden qué se espera de ellos en el curso.	Se han planteado objetivos, pero algunos estudiantes aún tienen dudas.	Los objetivos son claros y la mayoría de los estudiantes los comprenden.	Los objetivos están bien definidos, alineados con las actividades y completamente interiorizados por los estudiantes.
Motivación constante	El curso no genera interés ni incentiva la participación.	Hay elementos motivacionales, pero la participación sigue siendo irregular.	Se implementan estrategias para mantener el interés y el compromiso.	La motivación es alta, con estrategias innovadoras que involucran a todos los estudiantes.
Retos	El curso es demasiado fácil y no desafía a los estudiantes.	Se incluyen algunos desafíos, pero no de manera consistente.	El curso tiene retos bien estructurados que estimulan el pensamiento crítico.	Los retos están equilibrados, promueven el aprendizaje activo y preparan a los estudiantes para situaciones reales.
Flexibilidad	El curso no permite adaptaciones o ajustes según las necesidades de los estudiantes.	Hay cierta flexibilidad, pero las modificaciones son limitadas.	Se ofrecen opciones para adaptarse a diferentes ritmos y estilos de aprendizaje.	La flexibilidad es total, permitiendo una personalización efectiva del aprendizaje.
Carga de trabajo adecuada	La carga de trabajo es excesiva o insuficiente, afectando el rendimiento de los estudiantes.	Se intenta equilibrar, pero algunos estudiantes aún la perciben como inadecuada.	La carga de trabajo es razonable y permite el aprendizaje sin sobrecarga.	La carga está perfectamente distribuida, optimizando el tiempo y el esfuerzo de los estudiantes.
Evaluación apropiada	Los métodos de evaluación no reflejan el aprendizaje real de los estudiantes.	Se aplican evaluaciones, pero no siempre son justas o efectivas.	La evaluación es variada, justa y refleja el progreso de los estudiantes.	Se utilizan estrategias de evaluación efectivas, con retroalimentación útil y significativa.

Aprendizaje autónomo e independencia	Los estudiantes dependen totalmente del docente para avanzar en el curso.	Se promueve cierta autonomía, pero aún necesitan mucho acompañamiento.	Los estudiantes trabajan de manera independiente y buscan soluciones por sí mismos.	Los estudiantes son completamente autónomos y gestionan su propio aprendizaje de manera efectiva.
--------------------------------------	---	--	---	---

#### ASPECTO IV. FACTOR PEDAGÓGICO

Colaboración entre partes	No hay trabajo colaborativo entre estudiantes, docentes y otros actores del proceso.	Se intenta fomentar la colaboración, pero la participación es irregular.	Hay una buena interacción y los estudiantes colaboran en actividades grupales.	La colaboración es efectiva y constante, con participación activa de todas las partes.
Interacción	La comunicación entre docente y estudiantes es mínima o inexistente.	Hay interacción, pero no es frecuente ni suficientemente estructurada.	Existe un nivel adecuado de comunicación y participación.	La interacción es dinámica, fluida y fomenta el aprendizaje activo.
Retroalimentación	No se brinda retroalimentación sobre el aprendizaje de los estudiantes.	La retroalimentación es ocasional o poco detallada.	Se proporciona retroalimentación clara y útil para mejorar el aprendizaje.	La retroalimentación es constante, personalizada y permite a los estudiantes mejorar significativamente.
Resolución de problemas	Los estudiantes tienen dificultades para resolver problemas y no reciben orientación suficiente.	Se enseñan estrategias básicas, pero aún se presentan dificultades en la aplicación.	Los estudiantes aplican estrategias de resolución de problemas con éxito.	El aula fomenta el pensamiento crítico y la resolución autónoma de problemas complejos.
Respetar el proceso y estilos de aprendizaje	No se considera la diversidad de estilos de aprendizaje en la planificación del curso.	Se han hecho intentos por adaptarse, pero no siempre se logra una enseñanza inclusiva.	Se respetan los diferentes estilos de aprendizaje y se aplican estrategias variadas.	La enseñanza está completamente adaptada a la diversidad de estilos de aprendizaje, permitiendo que todos los estudiantes avancen a su ritmo.
Concentración en el aprendizaje	Los estudiantes se distraen fácilmente y hay poca atención en clase.	Se implementan estrategias, pero aún hay dificultades para mantener el enfoque.	Los estudiantes se mantienen concentrados y comprometidos con su aprendizaje.	La clase es altamente participativa y los estudiantes están totalmente enfocados en el aprendizaje.
Flexibilidad para reuniones	No se permite flexibilidad en los horarios ni en la planificación de encuentros.	Hay cierta flexibilidad, pero con limitaciones que afectan a algunos estudiantes.	Se ajustan horarios y reuniones según las necesidades, favoreciendo la participación.	La flexibilidad es total, permitiendo la accesibilidad de todos los estudiantes sin afectar la calidad del curso.
Calidad en la enseñanza	La enseñanza es poco estructurada, carece de objetivos claros y estrategias efectivas.	Hay esfuerzos por mejorar, pero aún se requiere mayor planificación y metodología.	La enseñanza es clara, bien estructurada y facilita el aprendizaje efectivo.	Se implementan metodologías innovadoras, dinámicas y altamente efectivas.

#### ASPECTO V. FACTOR DE LIDERAZGO

Proveer la tecnología	No se cuenta con la tecnología necesaria para impartir el curso.	Hay herramientas tecnológicas, pero son insuficientes o poco accesibles.	Se dispone de la tecnología adecuada y funcional para la enseñanza.	La tecnología es óptima, accesible y continuamente actualizada para mejorar la experiencia.
Personal y beneficiarios capacitados	El personal y los beneficiarios no tienen formación sobre el uso de herramientas digitales y metodologías del curso.	Se han dado capacitaciones básicas, pero aún hay dificultades de uso y adaptación.	El personal y los beneficiarios manejan bien las herramientas y estrategias del curso.	Todos están completamente capacitados y aplican las herramientas con fluidez y autonomía.
Personal técnico capacitado	No hay personal técnico disponible o capacitado para resolver problemas tecnológicos.	Hay un equipo técnico, pero con conocimientos limitados o tiempos de respuesta lentos.	El personal técnico está bien preparado y brinda soporte eficiente.	El soporte técnico es de alta calidad, con tiempos de respuesta rápidos y soluciones efectivas.
Mesa de ayuda	No existe un sistema de ayuda para resolver dudas o problemas del curso.	Hay un medio de contacto, pero la atención es limitada o poco efectiva.	Se cuenta con una mesa de ayuda funcional y accesible para los beneficiarios.	La mesa de ayuda es eficiente, rápida y resuelve problemas con alto nivel de satisfacción.

Plataformas digitales grupales	No se utilizan plataformas digitales colaborativas o están mal gestionadas.	Existen plataformas grupales, pero su uso es irregular y poco eficiente.	Se emplean plataformas digitales activamente para fomentar la colaboración.	Las plataformas digitales están bien integradas, facilitando la comunicación y el aprendizaje en grupo.
Soporte a beneficiarios	Los beneficiarios no reciben apoyo del personal o este es insuficiente.	Hay cierto nivel de soporte, pero no es constante ni accesible para todos.	Se brinda apoyo a los beneficiarios de manera regular y efectiva.	El soporte es excelente, accesible en todo momento y contribuye significativamente al aprendizaje de los beneficiarios.

**OBSERVACIONES COMPLEMENTARIAS:**

PUNTAJE	
Aspecto I. FACTOR HUMANO	/24
Aspecto II. FACTOR TECNOLÓGICO	/28
Aspecto III. FACTOR RELACIONADO AL CURSO	/44
Aspecto IV. FACTOR PEDAGÓGICO	/32
Aspecto V. FACTOR DE LIDERAZGO	/24
Puntaje total de la sesión	/152

**CONCLUSIONES:**

Datos del Monitor(a)		
Nº DNI:	Teléfono celular	Firma

**Verificar entre qué parámetro se encuentra la evaluación:**

No satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
1-38	39-76	77-114	115-152

## Anexo 10: Propuesta de encuesta de percepción

DATOS GENERALES DEL BENEFICIARIO
NOMBRE COMPLETO
DNI
AULA
ENTIDAD CAPACITADORA

ESCALA DE VALORACIÓN	
1	No Satisfecho
2	Poco Satisfecho
3	Satisfecho
4	Totalmente Satisfecho

En base a la experiencia vivida en todos los cursos de competencias para la empleabilidad/técnicas, por favor conteste las siguientes preguntas:

Preguntas	1	2	3	4
<b>Factor humano</b>				
1. Me siento motivada de llevar mi capacitación virtual y mi entorno me está apoyando para continuarlo.				
2. Tengo una apertura positiva hacia el uso de herramientas tecnológicas hasta el momento.				
3. Me siento comprometida con las clases y participé activamente.				
4. Soy altamente organizada, cumplo con las tareas y gestiono mi tiempo para estudiar.				
<b>Factor tecnológico</b>				
5. El docente utiliza diferentes herramientas tecnológicas que hacen amena la clase y fácil de comprender.				
6. Se me ha hecho fácil el uso de la plataforma, trabajar en grupos, descargar y subir documentos, videos, comunicarme por audio y mensajes, y me siento familiarizado(a) con ella.				
7. Tengo conectividad estable y dispositivos óptimos, lo que me permite tener una experiencia virtual sin interrupciones.				
<b>Factor pedagógico</b>				
8. Mis sesiones de clase inician y terminan a tiempo, sin dejar temas inconclusos.				
9. Hasta el momento no he tenido reprogramación de clases.				
10. El docente refuerza mi aprendizaje al inicio, durante y al finalizar las sesiones.				
11. El docente ha realizado intervenciones en clase y evaluaciones que ponen a prueba el conocimiento adquirido.				
12. En las clases que he tenido, el docente se muestra abierto a dar retroalimentación.				
13. El docente es flexible ante reprogramaciones y solicitud de clases para refuerzo.				
14. El docente implementa metodologías innovadoras, dinámicas y altamente efectivas.				
<b>Factor de liderazgo</b>				
15. Los docentes que he tenido hasta ahora dominan los temas y explican con claridad.				
16. Tuve soporte administrativo y asistencia de docentes y tutores hasta el momento.				
17. La mesa de ayudas me ha apoyado cuando lo he necesitado de manera rápida.				
18. Se ha respetado el tiempo de entrega de material didáctico.				
<b>Factores relacionados al curso</b>				
19. La duración y el diseño del curso han sido óptimos para garantizar el aprendizaje hasta el momento.				
20. El curso es retador y los objetivos están alineados a las actividades realizadas.				
21. La carga de trabajo de las tareas asincrónicas es razonable, afectando positivamente mi rendimiento.				
22. Las evaluaciones son razonables y están alineadas con los objetivos del curso.				
<b>Factores de desempeño</b>				
23. He recibido acompañamiento a través de tutorías, instructivos y correos informativos hasta el momento.				

No satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
1-23	24-46	47-69	70-92

## Anexo 11: Propuesta de encuesta de satisfacción

DATOS GENERALES DEL BENEFICIARIO
NOMBRE COMPLETO
DNI
AULA
ENTIDAD CAPACITADORA

ESCALA DE VALORACIÓN	
1	No Satisfecho
2	Poco Satisfecho
3	Satisfecho
4	Totalmente Satisfecho

En base a la experiencia vivida en todos los cursos de competencias para la empleabilidad/ técnicas, por favor conteste las siguientes preguntas:

Preguntas	1	2	3	4
<b>Factor humano</b>				
1. A lo largo de la capacitación he tenido una actitud positiva hacia el aprendizaje y apertura hacia el uso de la tecnología.				
2. Estoy motivada por haber finalizado con éxito la capacitación.				
<b>Factor tecnológico</b>				
3. Los materiales, metodologías y plataformas tecnológicas han sido suficientes para garantizar el aprendizaje.				
4. La plataforma ha sido adecuada a nivel estructural durante las capacitaciones sincrónica y asincrónica.				
<b>Factor pedagógico</b>				
5. Las evaluaciones y trabajos en grupo me permitieron desarrollar conocimientos, actitudes y habilidades.				
6. La evaluación final del curso me permite saber el nivel de aprendizaje y desempeño que he adquirido en todo este tiempo.				
7. El docente demostró dominio de los temas durante las sesiones.				
8. El docente utiliza un lenguaje verbal y no verbal que transmite respeto (no discriminatorio), confianza y cordialidad.				
9. La retroalimentación del docente me permitió ver aspectos de mejora.				
<b>Factor de liderazgo</b>				
10. El docente demostró conocimientos profundos en los temas y realizó las capacitaciones de una forma que me sentí apoyado(a), donde resolvió mis dudas y me motivó a seguir adelante.				
11. Tuve soporte administrativo y asistencia de docentes y tutores durante toda la capacitación.				
12. La mesa de ayuda dió soporte durante la capacitación.				
<b>Factores relacionados al curso</b>				
13. La duración y el diseño del curso han sido óptimos para garantizar el aprendizaje, combinando actividades teóricas y prácticas.				
14. He tenido claridad en la estructura y objetivos del curso, recibiendo información a tiempo, y se han respetado horarios y tiempo de entrega de material didáctico.				
15. La carga de trabajo y evaluaciones fueron razonables y ayudaron a finalizar exitosamente las clases.				
<b>Factores de desempeño</b>				
16. El acompañamiento a través de tutorías, instructivos y correos informativos durante las capacitaciones han sido óptimas.				
17. La capacitación ha fortalecido mis competencias para la empleabilidad/ técnicas.				
18. La capacitación contribuirá a mi incorporación al mercado laboral.				

No satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
1-18	19-36	37-54	55-72

## Anexo 12: Acta de incidencia para el PNEJP

Siendo las \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, en el desarrollo de la capacitación \_\_\_\_\_, en la región de \_\_\_\_\_, se realizó el monitoreo de campo en el curso de \_\_\_\_\_ de la sesión de aprendizaje N° \_\_ a cargo del monitor/a \_\_\_\_\_, encontrándose como formador/a \_\_\_\_\_ en el momento del monitoreo en el salón \_\_\_\_\_ en modalidad virtual.

En dicho monitoreo se encontraron las siguientes observaciones:

---

---

---

---

Siendo las \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, se culminó el proceso de monitoreo informando lo sucedido a gerencia para las gestiones correspondientes con la empresa capacitadora.

Se adjunta evidencia:

\_\_\_\_\_  
Firma del monitor

### Anexo 13: Informe de incidencias para ECAP

Habiéndose realizado el monitoreo en la etapa de competencias \_\_\_\_\_ por el supervisor \_\_\_\_\_ encontrándose como responsable de la ECAP en el momento de la supervisión \_\_\_\_\_.

En dicha supervisión se encontraron las siguientes incidencias:

Fecha	Horario de clase	Horario del monitoreo	Lote	Curso	Sesión	Aula	Formador	Incidencia observada	Evidencia	Acciones solicitadas	Fecha de subsanación solicitada

*\*Se adjunta el anexo fotográfico.*

Asimismo, \_\_\_\_\_<sup>21</sup> se compromete a subsanar los \_\_\_\_\_<sup>22</sup> puntos en un plazo máximo de tres (03) días hábiles posteriores a la supervisión.

<sup>21</sup> Colocar el nombre de quienes asumen el compromiso de subsanar las observaciones.

<sup>22</sup> Colocar el número de los puntos observados que se comprometen a subsanarán de inmediato.

#### Anexo 14: Modelo de justificación de inasistencias

Yo, \_\_\_\_\_ con Documento Nacional de  
Identidad N° \_\_\_\_\_, perteneciente al aula \_\_\_\_\_ del curso  
\_\_\_\_\_ no he podido asistir a la clases el/los día/s  
\_\_\_\_\_ por el siguiente motivo

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Agradezco su comprensión y permanezco atento/a a cualquier acción o requisito adicional que  
deba realizar para normalizar mi posición. Me comprometo a ponerme al día con cualquier  
actividad o tarea pendiente que surja de mi ausencia

Adjunto medio probatorio y dejó celular de contacto en caso sea necesario  
\_\_\_\_\_.

Lima, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 202\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

## Anexo 15: Modelo para solicitud de reclamación de resultados de evaluaciones

DATOS GENERALES DEL BENEFICIARIO	
NOMBRE COMPLETO	
DNI	
AULA	
ENTIDAD CAPACITADORA	

Solicito la revisión de (marque con una X):

La calificación de la unidad \_\_\_\_\_ del módulo \_\_\_\_\_ del curso de competencias \_\_\_\_\_.

La calificación final del módulo \_\_\_\_\_ del curso de competencias \_\_\_\_\_.

La calificación final de competencias \_\_\_\_\_.

Por los siguientes motivos:

*\*Campo de texto libre en el que el usuario deberá numerar y exponer las razones objetivas en las que basa su reclamación.*

Lima, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 202\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

