



ELABORACIÓN DE ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL

GRUPO 2

**Evaluación Final del
Proyecto :**

C-12-13

Lima, 20 de Mayo de 2014



Consultor: Amanda León Montoya

Índice

Siglas y acrónimos	3
1. Resumen ejecutivo	4
2. Introducción	5
3. Metodología del estudio	6
4. Breve descripción del enfoque, objetivos y componentes/actividades del Proyecto	7
5. Resultados de evaluación del Proyecto	10
5.1 Relevancia	10
5.2 Eficacia	11
5.3 Eficiencia	15
5.4 Resultados/Componentes	17
5.5 Aproximación hacia efectos e impacto	18
5.6 Resultados de aplicación de FSEL a beneficiarios y comparación con el ELB	21
5.7 Aproximación hacia la sostenibilidad del Proyecto	45
5.8 Perspectiva de género	47
5.9 Conclusiones y recomendaciones	48
Anexos	51

Siglas y acrónimos

- AFP Administradora de Fondo de Pensiones.
- CERTIPAE Certificación de Competencias Laborales de IPAE.
- ESSALUD Seguro Social de Salud.
- IPAE Instituto Peruano de Administración de Empresas.
- ONP: Oficina de Normalización Previsional
- POA Plan Operativo Anual
- SASE: Sase Consultores S.A.C.
- SIS: Sistema Integral de Salud
- EEF: Estudio de Evaluación Final
- ELB: Estudio de Línea de Base
- FSEL: Ficha Socio Económica Laboral

1. Resumen ejecutivo

Cuadro 1. Ficha resumen

Nombre del Proyecto	CERTIPAE Laboral Arequipa: Certificación de competencias laborales en el sector comercio-ventas (C-12-13)			
Nombre de la institución ejecutora	Instituto Peruano de Acción Empresarial (IPAE)			
Cobertura geográfica del Proyecto	Región Arequipa Provincia Arequipa Distrito Arequipa			
Número previsto de beneficiarios (“colaboradores”)	<ul style="list-style-type: none"> - 400 colaboradores son evaluados a través de pruebas de conocimiento y desempeño para obtener la certificación de sus competencias laborales. - 120 colaboradores evaluados certifican sus competencias laborales. 			
Fecha de inicio (real)	01/02/2013			
Fecha de fin	30/09/2013			
Rubros	Programado según convenio	Programado según último presupuesto aprobado	Presupuesto Total Ejecutado	Nivel de Ejecución
Nº Colaboradores	400	400	400	100%
Monto total del Proyecto	S/. 565, 095.87	S/. 565, 095.87	S/. 305, 210.95	54%
Presupuesto FONDOEMPLEO	S/. 520, 095.87	S/. 520, 095.87	S/. 278, 539.95	54%
Contrapartida IPAE (fuente 1)	S/. 45, 000.00	S/. 45, 000.00	S/. 26, 671.00	59%

El proyecto ***CERTIPAE Laboral Arequipa: Certificación de Competencias Laborales en el Sector Comercio-Ventas (C-12-13)*** estuvo dirigido a colaboradores que se encuentran laborando en empresas comerciales y que no poseen un reconocimiento formal de sus competencias laborales.

Para el proceso de evaluación y posterior certificación, los perfiles ocupacionales que IPAE ofreció fueron los siguientes:

- a) Vendedor por Teléfono (Telemarketing)
- b) Vendedor de Productos de Consumo Masivo (Tangible)
- c) Vendedor de Servicios (Intangibles)
- d) Representante de Ventas

El Proyecto se planteó realizar 400 evaluaciones y certificar a 120 colaboradores, reconociéndolos como personas competentes para las ventas.

La estrategia de intervención estuvo orientada a desarrollar el proceso de certificación de competencias laborales en el **lugar de trabajo**, por lo que tuvo dos aspectos principales; uno, consistente en sensibilizar a las empresas de la importancia que sus colaboradores cuenten con una certificación; y otro, en orientar a los colaboradores para que voluntariamente accedan al proceso de evaluación, explicándoles las ventajas de poder contar con este reconocimiento de su desempeño.

2. Introducción

Este documento presenta el Estudio de Evaluación Final (EEF) del proyecto ganador ***CERTIPAE Laboral Arequipa: Certificación de Competencias Laborales en el Sector Comercio-Ventas (C-12-13)***”, convocado por FONDOEMPLEO y ejecutado por IPAE en el marco del 12vo concurso.

Este Proyecto busca dar la oportunidad a los participantes (colaboradores) que se encuentran laborando en empresas comerciales y que no poseen un reconocimiento formal de sus competencias laborales, de tener un diagnóstico real de su desempeño y cuáles serían las capacidades que necesitan para acortar la brecha entre este y el desempeño deseado por la empresa, con el fin de mejorar su empleabilidad.

El EEF del proyecto “***CERTIPAE Laboral Arequipa: Certificación de competencias laborales en el Sector Comercio-Ventas (C-12-13)***” tiene por objetivo identificar el nivel de logro de los objetivos del Proyecto, mediante el análisis de los resultados obtenidos en relación a los esperados, señalando la pertinencia e innovación de la estrategia del Proyecto para el logro de sus metas y objetivos, el efecto del Proyecto en los diferentes actores, la sostenibilidad de la intervención realizada, las lecciones aprendidas, los factores facilitadores y limitantes que enfrentó el Proyecto en su ejecución.

El presente EEF pretende, de un lado, comparar la condición de empleo de los colaboradores al inicio del Proyecto y luego de finalizado este, tomando en consideración parte de los indicadores de fin del Marco Lógico. Para ello, en octubre de 2013 fueron encuestados 100 beneficiarios del Proyecto y, en tal sentido, una parte del presente EEF se basa en la comparación de los resultados de las encuestas de la Línea de Base con los de la FSEL del EEF. Por otro lado, y tomando en consideración, principalmente, los indicadores de propósito y resultados establecidos en el Marco Lógico del Proyecto, el presente EEF también pretende identificar el cumplimiento de los objetivos trazados, así como las principales dificultades, limitantes, factores de éxito, etc.

El presente informe consta de siete capítulos:

1. Resumen ejecutivo del Proyecto.
2. Introducción.
3. Metodología utilizada.
4. Breve descripción del Proyecto, sus objetivos y componentes.
5. Resultados de evaluación del Proyecto en cuanto a su pertinencia, diseño, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.
6. Análisis de los resultados según la información primaria recogida (encuestas, entrevistas, focus).
7. Conclusiones y recomendaciones.

3. Metodología del estudio

Para cumplir con los objetivos del Estudio de Evaluación Final (EEF) del presente Proyecto, se plantea utilizar una metodología que permita recabar información tanto de carácter cuantitativo como cualitativo, tanto de fuentes primarias como secundarias, y utilizando para ello diferentes instrumentos de recojo de información.

La evaluación se guiará por los criterios de **relevancia, eficacia, eficiencia, efectos, aproximación al impacto, aproximación a la sostenibilidad, replicabilidad.**

Así, la revisión de la información secundaria ha consistido en lo siguiente:

- La propuesta técnica ***CERTIPAE LABORAL AREQUIPA: Certificación de Competencias Laborales en el Sector Comercio-Ventas.***
- Los informes técnicos de avance de los meses de mayo y septiembre de 2013, respectivamente.
- Informe de cierre del proyecto ***CERTIPAE LABORAL AREQUIPA: Certificación de Competencias Laborales en el Sector Comercio-Ventas.***

Además de las fuentes secundarias mencionadas, las fuentes primarias utilizadas fueron las siguientes:

- Entrevistas con representantes de la Unidad Ejecutora (IPAE).
- Entrevistas a representantes de empresas donde se realizaron los procesos de evaluación y certificación de competencias laborales para este Proyecto; por lo general, el jefe de recursos humanos o jefe comercial de las empresas.
- Encuestas con colaboradores del Proyecto. Se aplicó la Ficha Socio Económica Laboral de la Línea 2 elaborada por FONDOEMPLEO **a los mismos colaboradores del Estudio de Línea de Base (ELB).** El marco poblacional, diseño muestral y el tamaño de muestra fue el mismo. Los temas sobre los que indagó la ficha fueron los referidos a su condición de empleo y formación (capacitación) post Proyecto (ello para compararlos con los resultados del ELB), además de preguntas relativas al proceso mismo de evaluación y certificación de competencias laborales, para medir motivaciones de los beneficiarios, resultados de evaluación,

beneficios/perjuicios de la certificación, así como a sus opiniones sobre lo que aprendieron durante el Proyecto¹, entre otras.

- Un grupo focal con una muestra no aleatoria de los **beneficiarios que fueron encuestados**. Se estimó una participación entre 6 a 8 beneficiarios, de ambos sexos, con quienes se ahondó en los factores que incidieron en los resultados de fin y propósito, y rescatar algunos ejemplos concretos de las experiencias de los beneficiarios.

4. Breve descripción del enfoque, objetivos y componentes/actividades del Proyecto

El proyecto **CERTIPAE LABORAL AREQUIPA: Certificación de Competencias Laborales en el Sector Comercio-Ventas** responde al problema identificado en el análisis del árbol de problemas que es *“Colaboradores experimentados y con excelencia en su desempeño laboral no tienen la oportunidad del reconocimiento formal de sus competencias laborales”*

a. El sector productivo

Las empresas en sus procesos de reclutamiento de personal buscan conseguir colaboradores con probada experiencia laboral y que puedan demostrar el poseer conocimientos del área donde se van a desempeñar, esto a través de algún tipo de certificación, diploma, estudios, etc. La necesidad de estos documentos hace que el trabajador no pueda demostrar sus competencias formalmente llevándolo, muchas veces, al sub empleo, hasta que se puedan demostrar sus capacidades ocupacionales.

Por otro lado, las empresas buscan mejorar sus niveles de productividad y eficiencia, por lo que participar en este Proyecto les permitirá contar con un diagnóstico situacional de su fuerza de ventas, aplicar planes de capacitación ad hoc a las debilidades y potencialidades encontradas, así como motivar a sus colaboradores a través de procesos de ascenso y remuneración al contar con un certificado que prueba su adecuado conocimiento y desempeño.

b. Los beneficiarios (colaboradores)

Los colaboradores que no pueden demostrar sus conocimientos de una manera formal, pierden oportunidades laborales y de mejora en su empleabilidad, lo que trae como consecuencia un desinterés en su desarrollo profesional que incide directamente en su competitividad.

Las actividades que se desarrollan en el sector comercio-ventas suelen ser empíricas, es decir, los colaboradores han adquirido la técnica y el

¹ En el ELB, el marco poblacional lo constituyeron los colaboradores y el diseño muestral fue probabilístico y simple, y el tamaño de la muestra fue de **100 beneficiarios** (dentro de un universo de 400 colaboradores, trabajando con un nivel de confianza = 95% y un margen de error de 10%). La unidad de muestreo y de información fue el colaborador evaluado en el marco del proyecto de Certificación de Competencias Laborales y los temas sobre los que levanta la información la FSEL fueron los siguientes: perfil del beneficiario, inserción laboral, condiciones laborales, e información de contacto del beneficiario.

conocimiento a través de la experiencia. La idea de la evaluación y certificación de sus competencias es “profesionalizar” estas ocupaciones.

En este sentido, la población beneficiaria de este Proyecto ha sido aquella, con mayoría de edad, que se encuentra laborando en empresas dedicadas al comercio en la provincia de Arequipa, región Arequipa. Asimismo, se trabajó directamente con las empresas interesadas en el Proyecto, ubicadas en la misma provincia y/o distritos. Los beneficiarios que accedieron a este servicio debían tener más de dos años de experiencia general de trabajo y un año en el perfil sobre el que fueron evaluados y certificados.

Si bien el Proyecto ha buscado una igualdad de oportunidades para varones y mujeres, no estableció una cuota con el fin de no sesgar las mismas a un género u otro.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, el **enfoque** del Proyecto se ha orientado a dar la oportunidad a los participantes (colaboradores) que se encuentran laborando en empresas comerciales y que no poseen un reconocimiento formal de sus competencias laborales, de tener un diagnóstico real de su desempeño y cuáles serían las capacidades que necesitan para acortar la brecha entre este y el desempeño deseado por la empresa, con el fin de mejorar su empleabilidad.

A través de la evaluación de su desempeño, tuvieron la oportunidad de validar la excelencia en sus labores, certificando sus competencias formalmente.

La **estrategia de intervención** ha consistido en desarrollar el proceso de certificación de competencias laborales en el **lugar de trabajo**, por lo que constó de dos fases principales; uno, consistente en sensibilizar a las empresas de la importancia que sus colaboradores cuenten con una certificación; y otro, en orientar a los colaboradores para que voluntariamente accedan al proceso de evaluación, explicándoseles las ventajas de poder contar con este reconocimiento de su desempeño.

Para el proceso de evaluación y certificación, los perfiles ocupacionales que IPAPE ofreció fueron los siguientes:

- a) Vendedor por teléfono (Telemarketing).
- b) Vendedor de productos de consumo masivo (tangible).
- c) Vendedor de servicios (intangibles).
- d) Representante de Ventas

**Objetivos y componentes de la Matriz del Marco Lógico del Proyecto
(según propuesta aprobada por FE).-**

Finalidad	Brindar mayores oportunidades para mejorar la empleabilidad de los colaboradores de las empresas comerciales.
Propósito	Reconocer la calidad del desempeño de los colaboradores a través de una certificación.
Componentes	Actividades generales
1. Sensibilización y selección de empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de empresas participantes. - Convocatoria a empresas. - Proceso de selección de empresas.
2. Sensibilización y selección de colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Focalización de colaboradores. - Desarrollo de sistema de gestión de información del Proyecto.
3. Evaluación de colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación previa al proceso de evaluación. - Evaluación de competencias laborales. - Orientación post proceso de evaluación. - Elaboración de informes del proceso de evaluación.
4. Certificación de colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Jornada de verificación documentaria del proceso de evaluación por evaluado. - Registro de resultados del proceso de evaluación. - Entrega de certificados. - Difusión de resultados de la intervención del Proyecto. - Monitoreo de desempeño post certificación.

Fuente: Proyecto CERTIPAE Laboral Arequipa. Certificación de Competencias Laborales en el sector Comercio-Ventas (C-12-13).

Elaboración (cuadro resumen): SASE Consultores S.A.C.

5. Resultados de evaluación del Proyecto

5.1 Relevancia

En términos generales, el diseño del Proyecto se ha estructurado de manera adecuada, lógica y coherente. Cada una de las actividades propuestas permite dar respuesta a los objetivos de propósito y fin último de este Proyecto.

Tras un minucioso diagnóstico de la unidad ejecutora en el sector comercio-venta y el fuerte dinamismo que este experimenta hoy en día, la identificación del problema responde a la problemática existente sobre las condiciones de empleabilidad de los jóvenes que laboran en este rubro. En tal sentido, esta, descrita como “Colaboradores experimentados y con excelencia en su desempeño laboral no tienen la oportunidad del reconocimiento formal de sus competencias laborales”, es cubierta totalmente por los objetivos de propósito del Marco Lógico del Proyecto, sus componentes y actividades.

La población objetivo de este Proyecto ha sido correctamente bien definida en función al problema planteado. Es aquella que se encuentra laborando en empresas dedicadas al comercio, mayor de edad, con dos años de experiencia general de trabajo y un año en el perfil en el que desean certificarse. La misma busca una igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, aun cuando no ha establecido una cuota con el fin de no sesgar las mismas a un género u otro.

Únicamente, cabe acotar sobre la viabilidad de los tiempos de las actividades previstas, principalmente aquellos tiempos destinados a las evaluaciones, los cuales deben ser más prolongados, de forma tal que el colaborador sienta que no ha sido un proceso rápido sin mayor importancia para él. Ello también va a permitir ahondar un poco más sobre los temas y procesos de evaluación enfocados al rubro de cada empresa en particular.

De la misma forma, los tiempos de espera entre la publicación de los resultados de evaluación y la entrega de los planes de empleabilidad, las jornadas de retroalimentación y los certificados deben ser mucho más cortos. En todo caso, plantearlo de forma tal que estas actividades se vayan haciendo por grupos de colaboradores evaluados.

Considérese que en el sector comercio-venta existe una alta rotación de personal por la misma naturaleza de las ocupaciones implicadas. Por ello, existe el riesgo de no encontrar a los colaboradores laborando en la empresa cuando inician las actividades de entrega de planes de empleabilidad en adelante, perdiendo total sentido la ejecución de este Proyecto, pues el colaborador ni va a poder tomar conocimiento de sus fortalezas y debilidades y las estrategias a seguir para superarlas, ni, en el caso que haya aprobado, contar con su certificado que otorgará un valor agregado a su CV para estar en mejores condiciones de conseguir un empleo en su rubro.

5.2 Eficacia

El siguiente cuadro resume el nivel de ejecución física ponderada de cada componente y para todo el Proyecto.

Cuadro 2. Nivel de ejecución física ponderada del Proyecto, según actividades y componentes

Componente	Definición de actividades	Meta prevista del proyecto	Meta alcanzado por el proyecto	% alcanzado / previsto
Componente 1: Sensibilización y selección de empresas	Articulación y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas	2	3	150%
	Mapeo de empresas vinculadas al sector comercio	1	1	100%
	Campaña de difusión del Proyecto de certificación de competencias laborales	1	1	100%
	Jornada de visitas empresariales	1	1	100%
	Desayuno empresarial	2	1	50%
	Verificación de requisitos para participar del Proyecto	1	1	100%
	Compromiso de empresas para participar en el Proyecto	20	26	130%
	Remisión de listado de colaboradores que cumplen requisitos para participar en el Proyecto.	1	1	100%
Componente 2: Sensibilización y selección de colaboradores	Verificación documentaria de requisitos de beneficiarios	430	556	129.30%
	Invitación a eventos de sensibilización	430	556	129.30%
	Eventos de sensibilización de colaboradores	20	26	130%
	Registro de colaboradores que cumplen con requisitos	1	1	100%
	Desarrollo de sistema informático por cada proceso: focalización, evaluación y certificación	1	1	100%
	Aplicación piloto del sistema on line	1	1	100%
	Incorporación de mejoras al sistema	1	1	100%
Componente 3: Evaluación de colaboradores	Jornada de charlas de orientación del proceso	30	30	100%
	Aplicación de prueba de conocimientos a colaboradores	400	400	100%
	Aplicación de guía de desempeño a colaboradores	400	400	100%
	Jornada de supervisión del proceso de evaluación a colaboradores	8	24	300%
	Reuniones de retroalimentación con evaluadores	4	4	100%
	Elaboración de Plan de Empleabilidad	400	400	100%
	Orientación de retroalimentación de los resultados del proceso de evaluación	400	400	100%
	Elaboración de reportes individuales del proceso de evaluación	400	400	100%
	Elaboración y remisión de informes del proceso de evaluación	16	16	100%
	Revisión y aprobación de informes de evaluadores	16	16	100%
Componente 4:	Revisión de la calificación de	400	400	100%

Componente	Definición de actividades	Meta prevista del proyecto	Meta alcanzado por el proyecto	% alcanzado / previsto
Certificación de colaboradores	pruebas			
	Revisión de los contenidos de los planes de empleabilidad	400	400	100%
	Alimentación del sistema de gestión de información del Proyecto	400	400	100%
	Servicio de almacenamiento de expedientes de evaluaciones in house	400	400	100%
	Organización de eventos de reconocimiento de competencias	1	1	100%
	Convocatoria a colaboradores, empresas y autoridades	300	300	100%
	Campana de difusión de eventos de reconocimiento de competencias	1	1	100%
	Organización de eventos de difusión de resultados para convencer a stakeholders	1	0	0%
	Visita de monitoreo a los colaboradores certificados	20	0	0%

Fuente: Informe Final (de cierre) del Proyecto CERTIPAE Laboral Arequipa: Certificación de Competencias Laborales en el sector Comercio-Ventas (C-12-13).

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

A nivel de ejecución física, el Proyecto, para la totalidad de actividades de los cuatro componentes, no ha alcanzado las metas trazadas inicialmente. Como se aprecia en el **Cuadro N° 2**, el 74% de las actividades alcanzó un nivel de ejecución física igual al 100%, mientras que el 18% de las actividades alcanzó una meta lograda por encima de la esperada. Solo un 9% de las actividades no superó la meta fijada.

En relación al componente 1:

Se alcanzaron las metas previstas en todas sus actividades, menos la referida al “*Desayuno empresarial*” con una ejecución física del 50%. Asimismo, fueron superadas las metas previstas en las actividades de “*Articulación y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas*” (150% de ejecución física) y la de “*Compromiso de empresas para participar en el Proyecto*” (130% de ejecución física). Esta última puede explicarse gracias al impacto de la primera actividad pues se firmaron alianzas con tres entidades, dentro de las cuales la más importante fue con *El Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL)*, que les permitió obtener una base de datos con más de 1300 empresas en la ciudad de Arequipa. Esta base de datos permitió, a su vez, realizar un mapeo para localizar a las empresas del sector comercio-ventas.

Dentro de este componente, tras las entrevistas realizadas con los representantes de la unidad ejecutora IPAE, se identifica como actividad crítica, imprescindible para el logro de los resultados de propósito del Marco Lógico, la coordinación con las empresas y que estas entiendan que el proceso de certificación de competencias laborales es una estrategia de Estado que impulsa el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Este proceso es fundamental para que puedan dar permiso para ingresar y recabar la información de los colaboradores. Según afirmaciones de la unidad ejecutora, lamentablemente no se encuentra un respaldo promocional por parte del Ministerio para este tipo de acciones.

En correspondencia con lo expuesto, tras las entrevistas realizadas con los representantes de empresas participantes, estos manifestaron que una de las debilidades mayores de este Proyecto es la falta de publicidad y promoción. En general, consideran que se conoce muy poco acerca de este tipo de intervenciones (algunas empresas incluso no habían escuchado antes de este Proyecto) y que debiera difundirse más.

En relación al componente 2:

Este es el componente con más actividades cuya ejecución física ha superado el 100%; en efecto, se logró convocar a más colaboradores de lo previsto y, como consecuencia del incremento de empresas a participar en el Proyecto, se realizaron más eventos de sensibilización.

Dentro de este componente, una de las actividades centrales es la “*Sensibilización de los colaboradores*” para participar voluntariamente del proceso de evaluación y certificación de sus competencias laborales. Como puede observarse en el cuadro N° 2, se realizaron 26 eventos de sensibilización, 6 más de lo pactado, logrando participar 556 de los 430 participantes previstos.

Según manifestaciones de los representantes de empresas entrevistados en la visita de campo como parte de la EEF, las charlas de sensibilización tuvieron una duración de 30 a 45 minutos, aproximadamente, donde se proyectó una presentación en PowerPoint (no para todos los casos entrevistados) y se entregó a los participantes folletería sobre el Proyecto. Llama la atención que pocos fueron los jefes de las empresas que estuvieron presentes en estas charlas por lo que algunos indicaron no saber exactamente lo que se abordó en ellas. A pesar de ello, no puede dejar de reconocerse que estas fueron efectivas y motivadoras, lo que explica el alto número de participantes y su impacto para participar en el proceso de evaluación y certificación de sus competencias laborales.

Sobre los materiales utilizados para estas charlas (PPT, folletos, etc.) estos han sido pertinentes, claros y precisos, utilizando un lenguaje escrito y gráfico sencillo pero a la vez atractivo para los potenciales colaboradores.

Otra actividad importante de este componente ha sido la referida a la selección de los colaboradores, donde los criterios utilizados fueron los establecidos por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Básicamente, el contar con dos años de experiencia en la actividad laboral (experiencia general en ventas en toda su historia laboral), y con un año de experiencia específica en la ocupación en la que será evaluado.

Para esta actividad, también se superó la meta prevista; de 430 verificaciones de requisitos, se alcanzaron 556 con un 129.30% de ejecución física ponderada.

En relación al componente 3:

Para este componente, consistente en el proceso mismo de evaluación de las competencias laborales de los colaboradores, también se ha logrado cumplir con las metas previstas en todas sus actividades, superando solo una de ellas lo proyectado en relación a lo alcanzado.

Entre las actividades medulares de este componente se encuentran las de “*Aplicación de prueba de conocimiento a los colaboradores*” y “*Aplicación de guía de desempeño a colaboradores*”. Para ambas, en los cuatro perfiles evaluados, los instrumentos utilizados (examen teórico, simulación de caso de venta y ficha de observación de desempeño) han sido adecuados y pertinentes a la unidad de competencia correspondiente. Asimismo, han respondido a los procesos comerciales y de venta de las empresas donde se evaluó.

A pesar de ello, los representantes de empresas entrevistados manifestaron que hubiera sido conveniente que previo a la aplicación de las pruebas se les dé a conocer los criterios de evaluación así como los instrumentos mismos a utilizar. También incidieron en la importancia de que los colaboradores sean informados de los temas a evaluar para que tengan la oportunidad de prepararse. Recuérdese que una situación de evaluación busca diagnosticar los conocimientos adquiridos en determinados temas, por lo que es imprescindible el conocimiento de los criterios cualitativos y cuantitativos con los que serán medidos los resultados.

Otra observación de los empresarios a estas actividades de evaluación es que fueron percibidas como muy rápidas, además de un intervalo de tiempo prolongado entre estas y la entrega de los resultados.

Como consecuencia de lo anterior, la actividad “*Orientación de retroalimentación de los resultados del proceso de evaluación*” ha sido percibida por aquellos empresarios entrevistados como casi inexistente.

Empresa AZTECA:

“*No participé mucho de este proceso*”.

Empresa RESERSUR:

“*Nunca se nos informó, no se nos entregó un informe a manera de retroalimentación*”.

Empresa MAQUISISTEMAS NISSAN:

“*Fue un proceso rápido*”.

Empresa RIPLEY:

“*No he recibido información sobre los resultados*”.

Para la actividad “*Elaboración de Plan de Empleabilidad*”, sobre la que se indica un 100% de ejecución física ponderada, los resultados de la aplicación de la FSEL a los colaboradores (ver capítulo 6) deja ver que no todos los certificados y no certificados laboralmente recibieron dicho Plan (un 10%, aproximadamente). Las posibles explicaciones a ello pueden ser porque al momento de la entrega ya no se encontraban laborando en la empresa y no fue posible ubicarlos, como porque efectivamente sí lo recibieron pero no hubo una adecuada comprensión e interiorización del mismo por parte de ellos, posiblemente adjudicable a una falta de interés por parte del colaborador como a una retroalimentación ineficaz post resultados de evaluación por parte de la unidad ejecutora.

Asimismo, en las entrevistas con los representantes de empresas, varios fueron los que manifestaron desconocer la entrega de estos Planes de Empleabilidad; incluso algunos de ellos consultaron en ese momento con colaboradores certificados que aún se encuentran trabajando en la empresa, y estos ratificaron que, efectivamente, no recibieron dicho Plan.

En relación al componente 4:

Al igual que en los otros componentes, la totalidad de actividades cumplieron con la meta prevista.

Al respecto de las actividades de este componente no se han identificado irregularidades. Todas se realizaron según lo pactado. Únicamente, existe la observación a la actividad de la ceremonia de entrega de certificados. Esta se realizó pasado un tiempo prolongado de las entregas de los resultados, lo que hizo que varios de los colaboradores certificados no recibieron su certificado pues a ese momento ya no se encontraban trabajando en la empresa donde fueron evaluados.

5.3 Eficiencia

El siguiente cuadro resume el nivel de ejecución financiera de cada componente y para todo el Proyecto².

Cuadro 3. Nivel de ejecución financiera del Proyecto y participación relativa según componentes

Componentes	Presupuesto Ejecutado S/.	Nivel de Ejecución Financiera del Proyecto a/**	Participación Financiera relativa b/**
Componente 1	17,757.11	38%	6%
Componente 2	1,964.40	14%	1%
Componente 3	57,728.35	49%	21%
Componente 4	29,292.40	52%	11%
Administración c/***	171,797.69	61%	62%
Total del Proyecto	278,539.95	54%	100%

Notas: a/** Presupuesto Ejecutado respecto a Presupuesto Programado.

b/** Presupuesto Ejecutado del Componente respecto al Presupuesto Ejecutado Total del Proyecto.

c/*** Sumatoria del Componente 6: manejo de proyectos y gastos administrativos.

Fuente: Informe Final (de cierre) del Proyecto CERTIPAE Laboral Arequipa: Certificación de Competencias Laborales en el sector Comercio-Ventas (C-12-13).

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

- Observando el **cuadro N° 3**, se aprecia que el nivel de ejecución financiera total del Proyecto fue de 54%; es decir, poco más de la mitad de lo proyectado, teniendo en cuenta que más del 90% de las actividades de los cuatro componentes han tenido un nivel de ejecución física del 100%. El componente que más nivel de ejecución financiera ha tenido, por la naturaleza misma de las actividades comprendidas, es el 4 con un 52%, seguido por el 3 con un 49%.
- Llama la atención el nivel de ejecución financiera del componente 2 que apenas alcanza el 14%, considerándose que todas las actividades cumplieron la meta prevista e incluso en tres de ellas se superó dicha meta.

Desmenuzando el nivel de ejecución financiera, se identifican tres escenarios:

² En el Anexo 2 del presente informe se muestra, además del nivel de ejecución física para cada actividad, el nivel de ejecución financiera.

1. El presupuesto ejecutado no fue superado por el presupuesto previsto en ninguno de sus cuatro componentes, lográndose alcanzar las metas del 91% de las actividades.
2. El presupuesto ejecutado estuvo por debajo del presupuesto previsto lográndose alcanzar las metas e incluso, para algunas actividades, superarlas (dos actividades del componente 1, tres actividades del componente 2 y una actividad del componentes 3).
3. El presupuesto ejecutado estuvo por debajo del presupuesto previsto no alcanzándose les metas para una actividad del componentes 1 y las dos últimas actividades del componentes 4 que simplemente no se ejecutaron.

En términos generales, lo que se detecta es una adecuada capacidad de gestión financiera de la entidad ejecutora, habiéndose cumplido más del 90% de las metas establecidas en el marco lógico.

Asimismo, podemos inferir la optimización de los recursos financieros para los casos que con un presupuesto menor al previsto se alcanzó una meta mayor a la pactada.

La ejecución financiera administrativa es del 61% porque no incluye los gastos por línea de base y evaluación de impacto. Los recursos de esta actividad han sido administrados por FONDOEMPLEO tal como indican las bases de la convocatoria. El ELB fue asumido por la empresa SASE. También se aprecia que no hubo ejecución financiera para los imprevistos.

- Ejecución financiera por fuente de financiamiento.

Cuadro 4. Nivel de ejecución financiera del Proyecto y participación relativa según fuentes

Recursos por fuente	Presupuesto ejecutado	Nivel de ejecución financiera ^{a/}	Participación financiera relativa _{b/**}
Aportes de FE	S/. 278, 539.95	54%	91%
Aportes de contrapartida (IPAE)	S/. 26, 671.00	54%	9 %
Total del Proyecto	S/. 305, 210.95	59%	100 %

Notas: a/* Presupuesto Ejecutado por fuente respecto a Presupuesto Programado por fuente.

b/** Presupuesto Ejecutado por fuente respecto al Presupuesto Ejecutado Total de todas las fuentes de financiamiento.

Fuente: Informe Final (de cierre) del Proyecto CERTIPAE Laboral Arequipa: Certificación de Competencias Laborales en el sector Comercio-Ventas (C-12-13).

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

El nivel de ejecución financiera de los aportes de FE ha sido de 54% tanto porque por cada componente se ha gastado menos del presupuesto programado como porque no se han contemplado los gastos por estudios de Línea de Base y

Evaluación de Impacto. De la misma forma, el nivel de ejecución financiera de la fuente 1 – IPAE (contrapartida) ha sido de 61%.

Los aportes de FE han tenido un participación financiera relativa del 91% mientras que los aportes de la fuente 1 – IPAE (contrapartida) solo un 9%.

5.4 Resultados/Componentes

El siguiente cuadro resume el avance alcanzado en los indicadores de resultados del Proyecto.

Cuadro 5. Cumplimiento de los indicadores de resultados de componentes del Proyecto.

Indicadores de resultados		Meta propuesta	Meta lograda	%
Componente 1: Sensibilización y selección de empresas	Número de empresas que participan en el proceso de certificación, brindando información de sus colaboradores y permitiendo la evaluación en sus instalaciones.	20	26	130%
Componente 2: Sensibilización y selección de colaboradores	Número de colaboradores que son seleccionados para ser evaluados.	430	556	129.30%
	Número de colaboradores que son sensibilizados para acceder al proceso de evaluación	430	556	129.30%
Componente 3: Evaluación de colaboradores	Número de colaboradores que son evaluados a través de las pruebas de conocimiento.	400	400	100
	Número de colaboradores que son evaluados a través de la guía de desempeño.	400	400	100
	Número de colaboradores que reciben orientación a través de la revisión de su Plan de Empleabilidad.	400	400	100
Componente 4: Certificación de colaboradores	Número de colaboradores que son certificados como laboralmente competentes.	120	120	100

Fuente: Informe Final (de cierre) del Proyecto CERTIPAE Laboral Arequipa: Certificación de Competencias Laborales en el sector Comercio-Ventas (C-12-13).
Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

De acuerdo a la Matriz de Indicadores Priorizados de FE, los cuatro componentes del Proyecto, en la región Arequipa, alcanzaron los resultados esperados, logrando cumplir la meta propuesta, y en algunos casos, como se observa en el **Cuadro N° 5**, sobrepasarla. En este sentido, podemos afirmar que los resultados del Proyecto presentan un balance positivo en cuanto a su ejecución física.

Únicamente, considérese que para el componente 3, tras el focus group realizado, las entrevistas con empresarios en la visita de campo y los resultados de la FSEL, varios han sido los colaboradores que han manifestado no haber recibido su Plan de Empleabilidad y por lo tanto la orientación/retroalimentación debida. También hay casos detectados (según afirmaciones de ellos mismos), que habiendo recibido su Plan de Empleabilidad no tuvieron la retroalimentación de sus resultados de evaluación, o si la tuvieron esta fue percibida como muy breve.

- Entre los factores de éxito que explican este nivel de logro, atribuibles directamente a la entidad ejecutora, se encuentran:
 - ✓ **Capacidad institucional:** la adecuada capacidad administrativa y de gestión de IPAE permitió el alcance, y superación en ciertos casos, de las metas físicas establecidas por el Proyecto.
 - ✓ **Experiencia:** la experiencia de IPAE en la aplicación de proyectos de esta índole en la región de Arequipa facilitó el adecuado desarrollo de las actividades del Proyecto.
 - ✓ **Equipo:** el liderazgo del gerente y coordinador de IPAE y el profesionalismo de los asesores y evaluadores, fueron elementos vitales para la adecuada implementación del Proyecto.

5.5 Aproximación hacia efectos e impacto

El siguiente cuadro resume el avance alcanzado en los indicadores de fin y propósito del Proyecto.

Cuadro 6. Cumplimiento de los indicadores de fin y propósito del Proyecto.

Jerarquía de objetivos	Indicadores objetivamente verificables	Meta propuesta	Meta lograda	%
Fin último: Brindar mayores oportunidades para mejorar la empleabilidad de los colaboradores de las empresas comerciales	Disminución de los niveles de sub empleo.	Sin información a la fecha		
	Mejora en las condiciones laborales de los colaboradores			
	Incremento de los niveles de ingresos.			
	Asignación de otros beneficios dentro de la empresa.			
	Movilidad laboral dentro de la empresa (ascenso)			
	Movilidad laboral fuera de la empresa (nuevos empleos, mejores condiciones)			
Propósito: Reconocer la calidad del desempeño de los colaboradores a través de una certificación	Número de colaboradores son evaluados en los cuatro perfiles acreditados por IPAE y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo: Vendedores de Productos de Consumo Masivo (tangibles), Vendedores de Proyectos (intangibles), Representantes de Ventas, Vendedores por Teléfono (telemarketing).	400	400	100

Fuente de las metas y logros: Informe Final (de cierre) del Proyecto CERTIPAE Laboral Arequipa: Certificación de Competencias Laborales en el sector Comercio-Ventas (C-12-13).

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

- Como se observa en el **Cuadro N° 6**, y tomando en consideración la información proporcionada por la entidad ejecutora, el Proyecto ha podido cumplir con sus indicadores de propósito priorizados por FE; mas no se obtiene información sobre los indicadores de fin.
- En relación al propósito del Proyecto, se ha logrado evaluar a 400 colaboradores distribuidos entre los cuatro perfiles indicados, lo que representa el 100% de la meta prevista inicialmente.

Respecto de los cambios generados a través de intervenciones de este tipo (indicadores de fin) a nivel de:

- Reconocimiento formal de los conocimientos, habilidades y/o destrezas de los colaboradores.
- Mejora del desempeño laboral.
- Reajuste de las remuneraciones.
- Ubicación de los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos, habilidades y/o destrezas.
- Promoción de colaboradores.
- Detección de necesidades formativas en los trabajadores (capacitación).

Indudablemente, el Proyecto ha permitido a los colaboradores, en general, tener una radiografía sobre su desempeño y poder mejorar en sus actividades cotidianas volviéndose más competitivos pudiendo aspirar a mejoras en cuanto a ascensos y salario. Adicionalmente, a los colaboradores “certificados” les ha permitido contar con el reconocimiento formal de sus competencias laborales (conocimiento y experiencia en el sector comercio-venta, según perfil y unidad de competencia evaluada), lo que al corto, mediano o largo plazo trae para ellos un valor agregado ante una posible nueva colocación laboral para un determinado puesto de trabajo en el sector comercio-venta.

En efecto, tras el focus group realizado, la percepción de los beneficiarios (y también de los mismos empresarios que participaron en el Proyecto) es que esta certificación reconoce su trayectoria en una ocupación “no reconocida” en los institutos y/o universidades, y por lo tanto solidifica su currículum vitae. Recuérdese que las actividades que se desarrollan en el sector comercio-ventas suelen ser empíricas, es decir, los colaboradores han adquirido la técnica y el conocimiento a través de la experiencia. En tal sentido, la idea de la evaluación y certificación de sus competencias es “profesionalizar” estas ocupaciones.

En cuanto a los otros objetivos de fin de la evaluación y certificación de competencias laborales, no se ha podido detectar algún cambio significativo, tanto porque la unidad ejecutora no ha brindado datos al respecto, no ha contemplado dentro de su presupuesto la realización de una evaluación de impacto, y porque a través de los resultados de la aplicación de la FSEL tampoco se ha observado mayores modificaciones respecto a su condición de empleo al iniciar y finalizar el Proyecto.

En conversaciones con los representantes de empresas, en relación al Proyecto (los objetivos que persiguen y sus repercusiones a nivel de salario, promoción, capacitación, etc.), estos manifestaron que les es difícil aplicar estos cambios dado que ello obedece a políticas internas de la empresa que, por lo general, vienen de su sede central en Lima capital (para los casos de empresas grandes como Ripley, Resersur y Maquisistemas); o que de hacerse es global para toda la fuerza de venta, independientemente de los resultados del proceso de evaluación y certificación laboral a cargo de IPAE.

En relación a las externalidades, el Proyecto no ha generado otro tipo de efectos sociales, económicos, ecológicos, no previstos en el diseño original. Esta afirmación se enmarca dentro de las posibilidades de los informes de evaluación que se trabajan en el corto y mediano plazo. La figura de otros efectos que puedan generarse a partir de la aplicación del Proyecto a largo plazo, deberá ser analizada luego de pasado un mayor tiempo de finalización del mismo.

5.6 Resultados de aplicación de FSEL a beneficiarios y comparación con el ELB

Educación y capacitación para el trabajo

Cuadro 7. Cursos de capacitación, diplomado o especialización de los beneficiarios antes y después del Proyecto (porcentaje)

Indicadores	Línea de Base a/**	Evaluación Final b/***		
		Certificados	No certificados	Total
% de beneficiarios que han seguido el tipo de capacitación respecto al total de beneficiarios	37,9	18,6	32,4	24,21
Tipo de institución que dictó la capacitación				
Universidad	37,1	54,5	50,0	52,2
Inst. de Educación Superior	11,3	0,0	0,0	0,0
CETPRO	0,0	0,0	0,0	0,0
La propia empresa	35,5	45,5	25,0	34,8
Otro	16,1	0,0	25,0	13,0
Total (%)	100	100	100	100
Número de casos	36	11	12	23
Fuente de financiamiento de la capacitación				
Propio	30,6	54,5	41,7	47,8
Financiado por la empresa y por mí	4,8	0,0	16,7	8,7
Financiado totalmente por la empresa	58,1	45,5	41,7	43,5
Financiado por terceros	6,5	0,0	0,0	0,0
Total (%)	100	100	100	100
Número de casos*	36	11	12	23
% que obtuvo alguna certificación por la capacitación	90,3	63,6	66,7	65,2

Nota: *El cuadro analiza información del total de personas que sí recibieron capacitación.

a/** Para el ELB son 36 de 95 casos quienes han recibido algún tipo de capacitación.

b/*** Para el EEF, son 23 de 95 casos quienes han recibido algún tipo de capacitación.

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

Comparando los resultados del ELB con el EEF no se detecta que el Proyecto haya generado un cambio a nivel de educación y capacitación para el trabajo luego de finalizado este.

Es así que mientras en el ELB un 37.9% ha seguido algún curso contra un 62.1% que no ha seguido (lo que se traduce en que la mayoría no ha sido capacitada en los últimos dos años); hacia el EEF, solo un 24.21% ha recibido algún curso de capacitación desde su participación en el Proyecto hasta la fecha en que se les aplicó la FSEL (marzo-abril 2014). Dentro de este último porcentaje, los colaboradores que más cursos de capacitación han recibido son los no certificados laboralmente (32.4%).

Asimismo, para el EEF estas capacitaciones han sido desarrolladas en poco más de la mitad (52.2%) en universidades, seguidas por aquellas dadas en la propia empresa donde laboran los colaboradores (34.8%). El financiamiento de las mismas ha venido en primer lugar por parte de los propios colaboradores (47.8%), seguidas por la empresa (43.5%).

Diferenciando con la ELB, para aquellos colaboradores que han recibido algún tipo de capacitación hacia el EEF, sí se observa que luego del Proyecto hay una mayor ponderación de colaboradores que deciden financiar con sus propios recursos económicos su formación. Así, mientras que en la ELB un 30.6% de colaboradores financia su capacitación, hacia el EEF este porcentaje se eleva a 47.8%, entre certificados y no certificados. Lo contrario sucede con aquellos cursos financiados por la empresa. Mientras que en la ELB un 58.1% había recibido algún curso de capacitación de parte de su empresa, hacia el EEF se reduce a 43.5%.

En conclusión, y considerando que este tipo de Proyecto busca, entre sus fines últimos, influir directamente en el mejoramiento y/o perfeccionamiento de capacidades y desempeños mediante programas de capacitación posteriores a los resultados de evaluación y certificación de competencias laborales, tanto por cuenta de la propia persona como de la empresa donde trabaja, en el tiempo transcurrido entre el ELB y el EEF no se ha cumplido con este objetivo. Considérese también que el tiempo transcurrido entre una y otra es todavía corto y que para poder medir los fines alcanzados luego del Proyecto, tanto en capacitación, salario, ascensos, etc., habría que realizar una evaluación de impacto como tal.

Al respecto, cabe agregar, tras las entrevistas realizadas como parte del EEF a los representantes de las empresas participantes en este Proyecto, varios fueron los que afirmaron que la decisión de no emprender programas de capacitación a sus trabajadores post Proyecto de evaluación y certificación de competencias laborales no ha obedecido a una falta de interés; por el contrario, consideran importante dar continuidad a este proyecto potenciando los desempeños de sus trabajadores. No obstante, este tipo de decisiones responden a políticas de su sede central que se ubica en Lima; ello, principalmente, para los casos de empresas grandes.

Empleo

Cuadro 8: Condición de actividad de los beneficiarios del ELB al EEF

Beneficiarios que mantienen o cambiaron condición de actividad de la LB al EEF		
	Frecuencia	%
Se mantiene ocupado	88	92,6
Cambio de ocupado a desocupado	7	7,4
Total	95	100,0

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

Cuadro 9: Condición de actividad de los beneficiarios antes y después del Proyecto (porcentaje)

Condición de actividad antes y después del proyecto	Línea de Base	Evaluación Final		
		Certificados	No certificados	Total
Ocupado	100,0	91,5	94,4	92,6
Desocupado	0,0	8,5	5,6	7,4
Total (%)	100,0	100,0	100,0	100,0
Número de casos de Casos	95	59	36	95

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.
Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

En cuanto a la condición de actividad de los colaboradores, se observa que del total de encuestados en el ELB, el 92.6% se encuentra ocupado hacia el EEF. Por el contrario, un 7.4% ha pasado a la condición de desocupado o desempleado (ver Cuadro N° 8). Tómese en cuenta que si bien este porcentaje de colaboradores desempleados es bastante bajo, el sector comercio-ventas, sobre el que se ha realizado el proyecto de evaluación y certificación de competencias laborales, comporta una alta rotación de personal, lo que podría explicar esta cifra.

Asimismo, se observa (ver Cuadro 9) que dentro de los casos de colaboradores desocupados hacia el EEF, el 8.5% lo representan los colaboradores certificados, mientras que el 5.4% los no certificados laboralmente.

Cuadro 10: Movilidad laboral del beneficiario entre el ELB y el EEF según perfil ocupacional evaluado y condición de evaluación, a nivel empresa (porcentaje)

Indicador	Telemarketing		Representantes de ventas		Vendedor de productos tangibles		Vendedor de productos intangibles		Total	
	Certificado	No certificado	Certificado	No certificado	Certificado	No certificado	Certificado	No certificado	Certificado	No certificado
Empresa										
Sigue en la misma empresa	25,0	0,0	76,9	42,9	75,0	100,0	68,0	78,9	68,5	67,6
Cambia de empresa	75,0	100,0	23,1	57,1	25,0	0,0	32,0	21,1	31,5	32,4
Total (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Total (número de casos)*	4	3	13	7	12	5	25	19	54	34

Nota: *Se toma la información de las personas que ahora están empleadas. Se omite a los 7 casos que están desempleados por lo que el total es 88.

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.
Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

De los cuatro perfiles ocupacionales evaluados, el que mayor movimiento comporta es el de Telemarketing, donde el 100% (representado por 3 casos) de colaboradores ocupados no certificados laboralmente cambia de empresa; y el 75% (representado por 4 casos) de colaboradores ocupados certificados también lo hace. Frente a este, el que menos movimiento comporta es el de Vendedor de

Productos de Consumo Masivo (tangible) donde el 100% (representado por 6 casos) de los colaboradores ocupados no certificados sigue en la misma empresa, y el 75% de los colaboradores ocupados certificados también continua. Similar situación ocurre con el perfil de Vendedor de Servicios (intangibles), donde el 78.9% de colaboradores ocupados no certificados sigue en la empresa, y el 68% de los colaboradores ocupados certificados también lo hace.

Para el perfil de Representante de Ventas, mientras que el 57.1% de colaboradores ocupados no certificados cambia de empresa frente a un 42.9% que, en la misma condición, sigue en la misma empresa; el 76.9% de colaboradores ocupados certificados continua en la misma empresa que fue evaluado, frente a un 23.1% que, en la misma condición, sí cambia.

Concluyendo, en cuanto a la movilidad laboral referida a la empresa, se observa que de los cuatro perfiles evaluados, en promedio, el 68% de los colaboradores ocupados, entre certificados y no certificados, se mantiene en la misma empresa donde fue evaluado; mientras que, en promedio, el 32% de colaboradores ocupados, entre certificados y no certificados, sí cambia de empresa.

Cuadro 11: Beneficiarios ocupados según tamaño de empresa donde laboran (porcentaje)

Tamaño de empresa	Línea de Base	Evaluación Final		
		Certificado	No certificado	Total
Menor a 10 trabajadores	2,27	7,41	8,82	7,95
De 11 a 100 trabajadores	45,45	44,44	64,71	52,27
De 101 a más trabajadores	52,27	48,15	26,47	39,77
Total (%)	100,0	100,0	100,0	100,0
Número de Casos*	88	54	34	88

Nota: *Se consideran 88 personas que sí están trabajando en la EEF (7 están desocupados en el EEF) y se comparan con esas mismas 88 en ELB.

También se consideran a los que trabajan de manera independiente.

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

Como se observa en el Cuadro N° 11, mientras que en el ELB un 45.45% se encontraba trabajando en empresas de 11 a 100 trabajadores, otro 52.27% se encontraba en empresas de 101 a más trabajadores, y apenas un 2.27% en empresas de 2 a 10 trabajadores; hacia el EEF, un 52.27% de los colaboradores ocupados se encuentra trabajando en empresas de 11 a 100 trabajadores, un 39.77% en empresas de 101 a más trabajadores, y un 7.95% en empresas de 2 a 10 trabajadores.

En tal sentido, entre el ELB y el EEF se ha producido un pequeño movimiento laboral de los colaboradores ocupados en cuanto al tamaño de empresa donde laboran. Así, en el EEF hay más colaboradores trabajando en aquellas empresas de 11 a 100 trabajadores, y de 2 a 10 trabajadores; mientras que hay menos colaboradores, entre certificados y no certificados, trabajando en las empresas de 101 a más trabajadores.

Cuadro 12: Beneficiarios que mantienen o cambiaron de ocupación del ELB al EEF (porcentaje)

	Frecuencia	%
Se mantiene en la misma ocupación	65	73,9
Cambia de ocupación	23	26,1
Total*	88	100,0

Nota: *Se consideran 88 casos que son el total de personas ocupadas.

Las personas desocupadas no respondían esta pregunta.

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

Se observa del Cuadro N° 12, que del total de encuestados en el ELB, el 73.9% se encuentra trabajando en la misma ocupación sobre la que fueron evaluados hacia la EEF. Por el contrario, un 26.1% ha cambiado de ocupación hacia el EEF.

Cuadro 13: Movilidad laboral de los beneficiarios entre el ELB y el EEF por perfil ocupacional evaluado y condición de evaluación según ocupación (porcentaje)

Indicador	Telemarketing		Representantes de ventas		Vendedor de productos tangibles		Vendedor de servicios intangibles		Total	
	Certificado	No certificado	Certificado	No certificado	Certificado	No certificado	Certificado	No certificado	Certificado	No certificado
Ocupación										
Se mantiene en la misma ocupación	25,0	0,0	84,6	85,7	66,7	40,0	84,0	89,5	75,9	73,5
Cambia de ocupación	75,0	100,0	15,4	14,3	33,3	60,0	16,0	10,5	24,1	26,5
Total (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Total (número de casos)*	4	3	13	7	12	5	25	19	54	34

Nota: *Se toma la información de las personas que ahora están empleadas. Se omite a los 7 casos que están desempleados por lo que el total es 88.

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

En cuanto al cambio de ocupación de los colaboradores según perfiles evaluados, se puede observar del Cuadro N° 13 que el perfil de Telemarketing es el que más movilidad laboral ha experimentado en este aspecto. Así, el 75% de colaboradores ocupados certificados y el 100% de colaboradores ocupados no certificados han cambiado de ocupación, respectivamente. Cruzando esta información con el cuadro de movilidad laboral a nivel de empresa donde los porcentajes se asemejan para este perfil, se infiere que aquellos que cambiaron de empresa también cambiaron de ocupación sobre la que fueron evaluados en el Proyecto.

Frente a este último perfil, el que menos movimiento comporta es el de Vendedor de servicios (intangibles), donde el 84.0% de colaboradores ocupados certificados y el 89.5% de colaboradores ocupados no certificados se mantiene en la misma ocupación, respectivamente. Similar situación ocurre con el perfil de Representante de ventas.

Para el perfil de Vendedor de productos de consumo masivo (tangible), mientras que el 60.0% de colaboradores ocupados no certificados cambia de ocupación frente a un 40.0% que, en la misma condición, se mantiene en la misma ocupación; el 33.3% de colaboradores ocupados certificados cambia de ocupación, frente a un 66.7% que, en la misma condición, se mantiene en la misma sobre la que fue evaluado.

Concluyendo, en cuanto a la movilidad laboral (ocupación) de los colaboradores, se observa que de los cuatro perfiles evaluados, en promedio, el 75% de los colaboradores ocupados, entre certificados y no certificados, se mantiene en la misma ocupación sobre la que fue evaluado; mientras que, en promedio, el 25% de colaboradores ocupados, entre certificados y no certificados, sí cambia de ocupación.

Cuadro 14: Ocupaciones desempeñadas por los beneficiarios según condición de certificación (porcentaje)

Ocupación	Línea de Base	Evaluación Final		
		Certificado	No certificado	Total
Telemarketing	15,8	11,9	11,1	11,6
Representantes de ventas	16,8	22,0	19,4	21,1
Vendedor de productos tangibles	23,2	23,7	13,9	20,0
Vendedor de servicios intangibles	44,2	42,4	55,6	47,4
Total (%)	100,0	100,0	100,0	100,0
Número de Casos*	95	59	36	95

Nota: *Se compara 95 casos de la ELB y el EEF, ya que se están comparando los casos donde fueron evaluados. No se distingue si están ocupados o desocupados.

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral -

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

En cuanto a las ocupaciones desempeñadas, se observa que el perfil evaluado con mayor población de colaboradores es el de Vendedor de servicios (intangibles) con un 44.20%, seguido por los perfiles de Vendedor de productos de consumo masivo (23.2%), Representantes de ventas (16.8%) y el de Telemarketing (15.8%).

En cuanto a su condición de certificación hacia el EEF, el perfil ocupacional con más colaboradores certificados laboralmente es el de Vendedor de servicios (intangibles) con un 42.4%.

Cuadro 15: Cambio en el ingreso salarial del beneficiarios entre el ELB y el EEF por perfil ocupacional evaluado y condición de evaluación (porcentaje)

Indicador	Telemarketing		Representantes de ventas		Vendedor de productos tangibles		Vendedor de servicios intangibles		Total	
	Certificado	No certificado	Certificado	No certificado	Certificado	No certificado	Certificado	No certificado	Certificado	No certificado
Sueldo										
Mantiene el mismo sueldo	75,0	33,3	84,6	57,1	50,0	60,0	72,0	73,7	70,4	67,6
Cambia de sueldo	25,0	66,7	15,4	42,9	50,0	40,0	28,0	26,3	29,6	32,4
Total (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Total (número de casos)*	4	3	13	7	12	5	25	19	54	34

Nota: *se toma la información de las personas que ahora están empleadas. Se omite a los 7 casos que están desempleados por lo que el total es 88.

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

En cuanto al cambio en el ingreso salarial de los colaboradores según perfiles evaluados, se puede observar del Cuadro N° 15 que el perfil de Vendedor de servicios (intangibles) es el que más estabilidad en sueldo ha tenido. Así, el 72.0% de colaboradores ocupados certificados y el 73.7% de colaboradores ocupados no certificados, mantienen el mismo sueldo entre el ELB y EEF, respectivamente.

Distinto es el caso de los perfiles de Telemarketing, Representante de ventas y Vendedor de productos masivos (tangibles) donde el 66.7% de colaboradores ocupados no certificados, el 42.9% de colaboradores ocupados no certificados y el 50.0% de colaboradores ocupados certificados cambia de sueldo entre el ELB y EEF.

Concluyendo, en cuanto al cambio en el ingreso salarial de los colaboradores, se observa que, de los cuatro perfiles evaluados, en promedio, el 70% de los colaboradores ocupados, entre certificados y no certificados, se mantiene con el mismo sueldo entre el ELB y EEF; mientras que, en promedio, el 30% de colaboradores ocupados, entre certificados y no certificados, sí cambia de sueldo en el mismo intervalo de tiempo.

Cuadro 16: Cambios en el ingreso salarial entre el ELB y EEF

¿Continuas con tu mismo sueldo?

	Frecuencia	%
Si	59	67,0
No	29	33,0
Total	88*	100,0

Nota: *88 personas estaban ocupadas.

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

Si cambio, ¿disminuyó o aumentó tu sueldo?

	Frecuencia	%
Disminuyó su sueldo	11	37,9
Aumentó su sueldo	18	62,1
Total	29*	100,0

Nota: *29 personas que cambiaron de sueldo.

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

Como se observa en el Cuadro N° 16, de aquellos colaboradores ocupados que cambiaron de sueldo entre el ELB y EEF, el 62.1% aumentó, mientras que el 37.9% disminuyó.

Cuadro 17: Tipo de contrato antes y después del Proyecto (porcentaje)

Indicador	Línea de base	Evaluación Final		
		Certificados	No certificados	Total
Tipo de contrato de trabajo				
Contrato indefinido, permanente	38,2	33,3	32,4	33,0
Contrato a plazo fijo	40,4	44,4	50,0	46,6
Estuvo en periodo de prueba	1,1	0,0	0,0	0,0
Contrato de aprendizaje	1,1	0,0	0,0	0,0
Locación de servicios, servicios no personales	2,2	0,0	0,0	0,0
Otro	12,4	18,5	5,9	13,6
No sabe	2,2	0,0	5,9	2,3
Sin contrato	2,2	3,7	5,9	4,5
Total (%)	100,0	100,0	100,0	100,0
Número de casos*	88	54	34	88

Nota: *Se consideran 88 personas que se encuentran trabajando en el EEF (7 se encuentran desocupadas en el EEF), y se comparan con esas mismas 88 en el ELB.

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

En cuanto al tipo de contrato que poseen los colaboradores, se observa en el Cuadro N°17 que en el ELB las modalidades con mayor ponderación son las de Contrato a plazo fijo con un 40.4% y Contrato indefinido permanente con un 38.2%; mientras que para el EEF dicha distribución no varía sustancialmente. Así, un 46.6% de colaboradores ocupados, entre certificados y no certificados cuenta con contrato a plazo fijo, y un 33.0% de colaboradores ocupados, entre certificados y no certificados, cuenta con contrato indefinido, permanente.

En tal sentido, se detecta que no hubo una variación significativa en los tipos de contrato de los colaboradores entre el ELB y EEF.

Cuadro 18: Acceso a seguro de salud antes y después del Proyecto (porcentaje)

Indicador	Línea de base	Evaluación Final		
		Certificados	No certificados	Total
Acceso a seguro de salud				
ESSALUD	96,6	94,4	88,2	92,0
SIS	1,1	0,0	0,0	0,0
Privado	2,3	0,0	2,9	1,1
Sin seguro de salud	0,0	5,6	8,8	6,8
Total (%)	100,0	100,0	100,0	100,0
Número de casos*	88	54	34	88

Nota: *Se consideran 88 personas que se encuentran trabajando en el EEF (7 se encuentran desocupadas en el EEF), y se comparan con esas mismas 88 en la ELB.

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

En cuanto al acceso a seguro de salud de los colaboradores, se observa en el Cuadro N°18 que en el ELB la modalidad con mayor ponderación es ESSALUD con un 96.6%; mientras que para el EEF dicha distribución no varía sustancialmente. Así, un 92.0% de colaboradores ocupados, entre certificados y no certificados, cuenta con ESSALUD, y apenas un 6.8% de colaboradores ocupados, entre certificados y no certificados, ha dejado de contar con seguro de salud.

Este porcentaje de colaboradores ocupados que no posee seguro de salud (6.8%) debe estar agrupando a los independientes o locadores de servicios que no aportan.

Tómese en cuenta que para los casos de colaboradores con algún tipo de seguro de salud en el ELB y sin ninguno hacia el EEF (6.8% de colaboradores), se debe considerar que hace referencia al aporte y no a la suscripción como tal a la entidad aseguradora.

Cuadro 19: Acceso a sistema de pensiones de los beneficiarios antes y después del Proyecto (porcentaje)

Indicador	Línea de base	Evaluación Final		
		Certificados	No certificados	Total
Acceso a sistema de pensiones				
AFP	70,5	75,9	61,8	70,5
ONP	29,5	18,5	29,4	22,7
Otro	0,0	0,0	0,0	0,0
Sin seguro de pensiones	0,0	5,6	8,8	6,8
Total (%)	100,0	100,0	100,0	100,0
Número de casos*	88	54	34	89

Nota: *Se consideran 88 personas que se encuentran trabajando en el EEF (7 se encuentran desocupadas en el EEF), y se comparan con esas mismas 88 en la ELB.

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

En cuanto al acceso a un sistema de pensiones de los colaboradores, se observa en el Cuadro N°19 que en el ELB la modalidad con mayor ponderación es la AFP con un 70.5%, seguido en menor proporción por la ONP con un 29.5%; mientras que para el EEF dicha distribución tampoco varía sustancialmente. Así, un 70.5% de colaboradores ocupados, entre certificados y no certificados, cuenta con AFP, un 22.7% con ONP y un 6.8% de colaboradores ocupados, entre certificados y no certificados, ha dejado de aportar a la AFP u ONP.

Sobre el proceso de evaluación y certificación de competencias laborales

Cuadro 20: Perfil ocupacional sobre el que fue evaluado el beneficiario y código de competencia

Perfiles ocupacionales evaluados	C1 ^{a/**}		C2 ^{b/***}	
	Vendedor		Supervisor	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Telemarketing	11	11,6	0	0,0
Representantes de ventas	20	21,1	1	20,0
Vendedor de productos tangibles	19	20,0	2	40,0
Vendedor de servicios intangibles	45	47,4	2	40,0
Total*	95	100,0	5	100,0

Nota: *Se consideran 95 casos en el EEF.

a/** En C1 (vendedor), las 95 personas fueron evaluadas en ese rubro.

b/***En C2 (supervisor), 5 personas (de las 95) fueron evaluadas en ese rubro, es decir, participaron como vendedores y supervisores a la vez.

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.

Fuente: SASE Consultores S.A.C.

Cuadro 21: Perfil ocupacional sobre el que fue evaluado y resultados de evaluación

Perfiles ocupacionales evaluados	C1 ^{a/**}				C2 ^{b/***}			
	Vendedor				Supervisor			
	Certificado		No certificado		Certificado		No certificado	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Telemarketing	7	11,9	4	11,1	0	0,0	0	0,0
Representantes de ventas	13	22,0	7	19,4	1	33,3	0	0,0
Vendedor de productos tangibles	14	23,7	5	13,9	1	33,3	1	50,0
Vendedor de servicios intangibles	25	42,4	20	55,6	1	33,3	1	50,0
Total*	59	100,0	36	100,0	3	100,0	2	100,0

Nota: *Se consideran 95 casos en el EEF.

a/** En C1 (vendedor), las 95 personas fueron evaluadas en ese rubro.

b/***En C2 (supervisor), 5 personas (de las 95) fueron evaluadas en ese rubro, es decir, participaron como vendedores y supervisores a la vez.

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

La evaluación de los cuatro perfiles ocupacionales en el centro de trabajo que abarcaba el proyecto CERTIPAE LABORAL Arequipa: evaluación y certificación de competencias laborales, se basó en los referentes ocupaciones publicados por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, donde las unidades de competencia que se manejan para el caso de evaluaciones y certificaciones son C1 a nivel de vendedores y C2 a nivel de supervisores. Para este último, tienen que previamente ser evaluados como C1; es decir, los que participan como supervisores lo hacen también como vendedores.

El tal sentido, de acuerdo al cuadro N° 20 solo una reducida cantidad de colaboradores (5 casos) ha participado como C1 (vendedor) y C2 a la vez. De esta última, el 40% se ubica en Vendedor de productos de consumo masivo (tangibles) y el otro 40% en Vendedor de servicios (intangibles). El 20% restante se encuentra en Representante de Ventas. No se registra ningún caso para Telemarketing.

En cuanto a los resultados de la evaluación en C1, donde se concentra todo el universo de colaboradores encuestados para el EEF (95 casos), el 62.12% obtuvo su certificado de competencias laborales, mientras que el 37.88% restante no logró obtenerlo.

Ahora bien, de los colaboradores certificados en C1, los perfiles con mayor ponderación son los de Vendedor de servicios (intangibles) con un 42.4%, Vendedor de productos de consumo masivo (tangible) con un 23.7% y Representante de ventas con un 22.0%.

A la inversa, de los colaboradores no certificados en C1, aquellos perfiles con mayor ponderación corresponden con los de Vendedor de servicios (intangibles) con un 55.6%, Representante de ventas con 19.4% y Vendedor de productos de consumo masivo (tangible) con un 13.9%. En último lugar, se encuentra el perfil de Telemarketing.

Asimismo, del total de colaboradores evaluados en C2, el 33.3% (representado por 1 caso) fue certificado laboralmente para los perfiles de Vendedor de Servicios, Vendedor de tangibles y Representante de ventas, respectivamente; mientras que para el de Telemarketing no hubo ninguna certificación pues no se presentó ningún caso.

Cuadro 22: Motivo principal para participar

	Frecuencia	%
Para mejorar mis ingresos laborales	2	2,1
Para obtener un certificado que le permita postular a cualquier trabajo	85	89,5
Para ascender en la empresa	1	1,1
Para evaluar mi desempeño en la ocupación	2	2,1
Otro	5	5,3
Total*	95	100,0

Nota: *Se consideran 95 casos en el EEF.

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

En cuanto a los motivos principales de los colaboradores para animarse a participar en el Proyecto CERTIPAE Laboral Arequipa: Evaluación y Certificación de Competencias Laborales, el que más ponderación presenta es el de “Para obtener un certificado que le permita postular a cualquier trabajo” con un 89.58%.

Como es de esperar, entre los beneficios o ventajas que ofrece este tipo de intervenciones es que el empleado (en este caso colaborador) mejore/fortalezca sus condiciones de empleabilidad tanto para poder acceder a un mejor puesto de trabajo, y por lo tanto para percibir mayores ingresos de dinero. En efecto, tras los focus group que se realizaron como parte de la visita de campo en el EEF, los

colaboradores certificados manifestaron que el mayor beneficio que han sentido con la certificación de sus competencias laborales es que ahora se sienten reconocidos en una ocupación que por lo general no se dicta en las universidades y/o institutos (ventas propiamente). Así, su actual certificación, que garantiza su conocimiento y experiencia en ventas (según perfil ocupacional evaluado), les otorga mayores posibilidades de acceder a una mejor posición laboral, reforzando a su vez una dimensión sumamente importante, que es la de su autoestima y confianza. Esta percepción es también compartida por los representantes de las empresas participantes como el mayor beneficio que ha otorgado este Proyecto.

Entre las motivaciones y/o expectativas manifiestas por los colaboradores en el focus group, al iniciar el proyecto y actuales, son:

- La posibilidad de reconocer sus fortalezas y debilidades, mejorando, principalmente, sus técnicas de ventas.
- Más posibilidades de empleo y/o mejores trabajos.
- Reconocimiento de la ocupación de ventas a través de este tipo de certificación.
- Desarrollar cursos y/o capacitaciones que venían después de post certificación, asumidos por la empresa.
- La posibilidad de medir en la realidad misma del trabajo la experiencia y conocimiento en ventas, más aún en manos de una entidad con experiencia en certificaciones y el sector de ventas.
- Ascender a un mejor cargo e ir marcando la diferencia; la posibilidad de escalar poco a poco.
- La solidificación de los CV pues la certificación te acredita como un profesional competente.

Cuadro 23: Afirmaciones sobre el proceso de evaluación

	Muy de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		Total*	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Antes del proceso de evaluación, el evaluador proporcionó información clara y precisa sobre los procesos y la etapa de evaluación	17	17,89	73	76,84	5	5,26	0	0,00	95	100,00
El lenguaje utilizado en la evaluación fue claro y preciso	23	24,21	70	73,68	2	2,11	0	0,00	95	100,00
La comunicación con el evaluador fue clara y precisa	26	27,37	67	70,53	2	2,11	0	0,00	95	100,00
Los instrumentos de medición utilizados eran entendibles	16	16,84	70	73,68	8	8,42	1	1,05	95	100,00
La retroalimentación con el evaluador fue a tiempo y pertinente	13	13,68	75	78,95	7	7,37	0	0,00	95	100,00
El evaluador demostró dominio técnico y conocimiento del proceso de evaluación	24	25,26	65	68,42	5	5,26	1	1,05	95	100,00
Los tiempos de la evaluación fueron adecuados	14	14,74	64	67,37	15	15,79	2	2,11	95	100,00
El ambiente donde se realizó la evaluación fue adecuado	16	16,84	67	70,53	9	9,47	3	3,16	95	100,00

Nota: *Se consideran 95 casos en el EEF.

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

En cuanto a las afirmaciones de los colaboradores sobre el proceso mismo de la evaluación y certificación, llevado a cabo por IPAE – Arequipa, en términos generales, estas son positivas ubicándose mayormente entre “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”. En la categoría “Muy de acuerdo”, la afirmación con mayor ponderación por parte de los colaboradores (27.37%), entre certificados y no certificados) es la de *“la comunicación con el evaluador fue clara y precisa”*, seguida por *“el evaluador demostró dominio técnico y conocimiento del proceso de evaluación”*, con un 25.26%.

Llama la atención que un 15.79% manifestó estar en *“Desacuerdo” con la afirmación “los tiempos de la evaluación fueron adecuados”*. Hay casos detectados a través de las entrevistas con empresarios y del focus group que manifiestan que la evaluación en general fue muy rápida.

A estos resultados de la aplicación de la Ficha Socio Económica para el EEF, agregamos los obtenidos en los focus group con colaboradores certificados y no certificados también de la EF. Si bien existen afirmaciones positivas sobre el proceso de evaluación y certificación de las competencias laborales, también existen afirmaciones negativas o críticas constructivas que deben tomarse en

consideración como retroalimentación para futuros proyectos similares. Algunas de ellas, se mencionan a continuación:

Positivo	Negativo
<ul style="list-style-type: none"> • Las preguntas iban de acuerdo a la labor que realizábamos. • Fueron interesantes las situaciones tipo que se generaron para evaluar las competencias. • La evaluación fue buena pero les hubiera gustado que esta abarque más tiempo. • Hubo una adaptación a los horarios de los colaboradores. • Los asesores evaluadores eran muy bien expertos, lo que ayudó a los colaboradores a ver el potencial que tienen y lo que les faltaba. • La charla duró de 20 a 30 minutos como un preámbulo antes del examen. Fue motivante porque les hizo ver la importancia de que se evalúen para sepan el nivel en el que se encontraban en las ventas. No hubo un PPT, pero sí les dieron un folder con folletos informativos y objetivos, y las fichas de inscripciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con una entrevista no es suficiente para evaluar al empleado. El seguimiento debe ser de más días. Con una escena de venta que se observa no se puede sacar una conclusión del desempeño de la persona. “La evaluación debió comprender más tiempo, se notaba que no era un proceso completo de evaluación de venta, fue sola la evaluación de una situación. Al menos dos escenarios de evaluación en campo”. • Una cita no es suficiente para captar todo lo que un vendedor puede ofrecer. • Se debió conocer previamente los temas que se iban a evaluar. • Los exámenes teóricos estaban muy limitados; no comprendían todos los procesos de venta relacionados a su trabajo mismo • Varios colaboradores no estuvieron de acuerdo con la hoja de resultados porque hubo apreciaciones que no concordaban con su trabajo. • Recibieron un asesoramiento breve de pocos minutos después de la evaluación misma. • Varios fueron los colaboradores que manifestaron no haber recibido el Plan de Empleabilidad, así como el asesoramiento técnico sobre los resultados de su evaluación.

Fuente: Focus Group en visita de campo como parte de la evaluación final del proyecto CERTIPAE Laboral Arequipa: Certificación de Competencias Laborales en el sector Comercio-Ventas (C-12-13). Línea 2.
Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

Así, en términos generales y desde una perspectiva constructiva, algunas de las sugerencias de los colaboradores certificados y no certificados laboralmente son las siguientes:

- Que a las evaluaciones prácticas se les otorgue más tiempo.
- Que luego de culminada las evaluaciones se les brinde mayores recomendaciones/asesoramiento para mejorar aún más en su puesto de trabajo.
- Que las debilidades identificadas sean acompañadas también de la “receta” para superarlas (soluciones, estrategias, etc.).
- Que entre la finalización de las evaluaciones teórico-prácticas y la entrega de los resultados de evaluación (Plan de Empleabilidad y asesoramiento) no pase demasiado tiempo, como fue el caso.

Cuadro 24: Plan de empleabilidad

PLAN RECIBIDO POR EL COLABORADOR CERTIFICADO Y NO CERTIFICADO	Frecuencia	%
Si	85	89,5
No	10	10,5
Total*	95	100,0

Nota: *Se consideran 95 casos en el EEF.

REVISION / LECTURA POR EL COLABORADOR CERTIFICADO Y NO CERTIFICADO	Frecuencia	%
Si	82	96,5
No	3	3,5
Total*	85	100,0

Nota: *Se consideran los 85 casos (de los 95) que recibieron el Plan.

CONTENIDO DEL PLAN PARA TOMA DE DECISIONES	Frecuencia	%
Si, totalmente	29	35,4
Si, parcialmente	42	51,2
No	11	13,4
Total*	82	100,0

Nota: *Se consideran 82 casos (de los 95) que recibieron el Plan.

CONOCIMIENTO DEL PLAN POR PARTE DE LA EMPRESA	Frecuencia	%
Si	49	51,6
No	46	48,4
Total*	95	100,0

Nota: *Se consideran 95 casos en el EEF.

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

En cuanto al Plan de Empleabilidad entregado a los colaboradores de este Proyecto una vez finalizada las evaluaciones teórico prácticas, el 89.5% de ellos, entre certificados y no certificados, manifiesta haberlo recibido; mientras que el 10.5%, entre certificados y no certificados, manifiesta lo contrario. Ello, confirma las afirmaciones de algunos colaboradores entrevistados en el focus group que manifestaron, efectivamente, no haber recibido este Plan.

Este 10.2% puede estar representado por aquellos colaboradores que al momento de la entrega de los Planes de Empleabilidad ya no se encontraba trabajando en la empresa, sea porque cambiaron de centro de trabajo o porque pasaron a la condición de desocupados. No podría ser el caso de que parte de este porcentaje haya sido colaboradores que se encontraban de vacaciones al momento de la entrega, puesto que tiempo después no habría habido ningún problema para que lo reciban y lo declaren en la encuesta.

Considérese también que en el informe del ELB, se menciona que aproximadamente un 20% de las personas encuestadas manifestaron su desazón con el desarrollo del Proyecto, en el sentido que habiendo sido evaluados no tienen los resultados del mismo ni la certificación correspondiente. Manifestaron que IPAE les ofreció dicha documentación y no ha cumplido³.

Para aquellos colaboradores, entre certificados y no certificados, que recibieron el Plan de Empleabilidad, la gran mayoría (96.5%) manifiesta haberlo revisado/leído, mientras que solo un 3.5% no lo ha hecho. Este último caso puede deberse a que entre la finalización de las evaluaciones teórico-prácticas y la entrega de los resultados de la evaluación (Plan de Empleabilidad) pasó demasiado tiempo (un mes aproximadamente), generándose una probable pérdida de interés.

En cuanto a los contenidos del Plan de Empleabilidad, de aquellos casos que sí lo recibieron y llegaron a revisarlo/leerlo, un 35.4% afirma haber tomado decisiones totalmente para mejorar/fortalecer su desempeño en el puesto de trabajo; mientras que poco más de la mitad (51.2%) afirma haber tomado decisiones parcialmente. Un 13.4% afirma no haber hecho nada.

Complementado con las aportaciones de los colaboradores, entre certificados y no certificados, que participaron en el focus group como parte del EEF, se detalla a continuación los resultantes sobre la utilidad del Plan de Empleabilidad.

³ Estudio de Línea de Base presentado a FONDOEMPLEO como parte del proyecto CERTIPAE LABORAL LA LIBERTAD: Certificación de Competencias en el sector Comercio-Ventas (C-12-14). Elaborado por SASE Consultores.

Cuadro N° 25: Utilidad del Plan de Empleabilidad	
Positivo	Negativo
<ul style="list-style-type: none"> Identificación de las debilidades y fortalezas del colaborador en su puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> El Plan es solo una hoja con la información de las capacidades logradas y por lograr del colaborador. Debiera contener información más detallada vinculada a la ocupación misma sobre la que se le ha evaluado. A algunos solo se les dieron recomendaciones verbales. Dicen no haber recibido una hoja de resultados ni Plan de Empleabilidad.

Fuente: Focus Group en visita de campo como parte de la evaluación final del proyecto CERTIPAE Laboral Arequipa: Certificación de Competencias Laborales en el sector Comercio-Ventas (C-12-13). Línea 2.
Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

En cuanto al conocimiento del Plan de Empleabilidad por parte de las empresas participantes en el Proyecto, el 51.6% de colaboradores, entre certificados y no certificados laboralmente, manifestó que la empresa donde fue evaluado sí tuvo conocimiento del mismo. Por el contrario, un 48.4% de los colaboradores (casi cerca de la mitad) manifestó que no lo tenía.

Tras las entrevistas realizadas a los empresarios participantes del Proyecto en la visita de campo como parte del EEF, la mayoría de ellos expresó no tener conocimiento de los Planes de Empleabilidad, e incluso de que dichos Planes hubieran sido entregados a sus trabajadores. En dichas entrevistas incluso se les solicitó consultaran con los colaboradores que aún continuaban laborando, siendo algunos los que nos ratificaron que, efectivamente, no habían recibido su Plan ni tenían conocimiento del mismo.

En este sentido, **se ha detectado una desconexión del agente “empresa”, no solo en esta actividad del Proyecto sino, en general, en las vinculadas a los resultados de la evaluación**, que sí podría impactar sobre los objetivos que busca este tipo de Proyecto, como es otorgar a los colaboradores (certificados laboralmente) reconocimiento a sus labores, ascensos laborales, mejoras de salario, programas de capacitación, etc.

Empresa AZTECA (perfil Vendedor de servicios intangibles):

“¿Cuál es su opinión sobre los instrumentos utilizados?”

No conoce los instrumentos utilizados, aunque supo que la evaluación fue in situ. Aunque no participó hubo una charla de sensibilización que considera que fue buena pues un buen número de chicos participó del proceso. Sí se entregó material de difusión e información a cada beneficiario.

¿Cuál es su opinión sobre las diferentes etapas de los procesos de evaluación y certificación de competencias?

No tiene objeción alguna a los procesos.

Le parecen bien los procesos realizados.

Pero es importante considerar que no participé demasiado”.

¿Cuán útil cree que es el Plan de Empleabilidad?

Aunque no los he visto, considero que les permite mejorar sus debilidades y trabajar sus fortalezas generando más oportunidades.

Se llamó a un beneficiario y este confirmó que NO RECIBIÓ PLAN DE EMPLEABILIDAD.

Dice que no recibió nada de IPAE.

Empresa MAQUISISTEMAS (perfil de vendedor de servicios intangibles):

“Las evaluaciones escritas fueron en la oficina y en campo las evaluaciones prácticas.

Fue un proceso rápido a mi parecer.

Las pruebas no se me mostraron ni los criterios de evaluación.

Previamente a las evaluaciones vino y habló solo con los supervisores y estos últimos se los transmitió a los vendedores.

No se entregó en la charla materiales de difusión.

No se empleó PPT.

Todo fue verbal.

¿Cuál es su opinión sobre las diferentes etapas de los procesos de evaluación y certificación de competencias?

Se me dio información de lo que se iba a hacer.

Se dio la charla a los supervisores (suerte de sensibilización). Duró aprox. 10 minutos.

A la semana vino el evaluador y se presentó con toda la fuerza de ventas y ese mismo día se tomó el examen.

Los chicos evaluados no supieron cuáles iban a ser los temas a evaluar en el examen teórico.

Mi opinión es que se debió ahondar más en cada proceso.

No tuvo el énfasis debido la evaluación.

Se hizo muy rápido.

IPAE no me hizo sentir que tan importante es este proceso de evaluación.

Tal vez debió plantearse de otra manera.

¿Cuán útil cree que es el Plan de Empleabilidad?

A los chicos no se les entregó Plan de Empleabilidad.

Solo se les dio:

Un certificado a los que aprobaron.

Una agenda, un lapicero.

Una hoja con los resultados de la prueba práctica.*

*Se me entregó un informe detallado, de dos hojas.
Fue a grosso modo pero no al detalle”.*

**Esa hoja a la que refiere la empresa es el Plan de Empleabilidad que como podemos notar no ha habido una revisión de la misma.*

Empresa RESERSUR (perfil de Representante de ventas):

“¿Cuál es su opinión sobre los resultados de la evaluación de competencias laborales?

Nunca supimos a qué se debieron los desaprobados.

Nunca se nos informó, no se nos entregó un informe a manera de retroalimentación.

No recuerdo que me haya llegado un informe.

No ha sido un proceso bien estructurado, ha sido más hecho por cumplir que otra cosa.

No lo he percibido como algo que tenga la consistencia suficiente, muy superfluo.

Eso lo contrastó con los empleados y ellos opinan lo mismo, que ha sido lo mismo, repetitivo.

¿Cuán útil cree que es el Plan de Empleabilidad?

No tuvo conocimiento ni vio estos planes de empleabilidad”.

Cuadro 26: Recepción de certificado o constancia

RECIBIO SU CERTIFICADO	Frecuencia	%
Si	54	91,5
No	5	8,5
Total*	59	100,0

Nota: *Esta pregunta fue respondida solo por aquellos que habían sido declarados como competentes laboralmente en el EEF (en total 59 casos).

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

Cuadro 27: Beneficios de contar con la certificación

Beneficios de la certificación	Si		No		Total*	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Ha sido reconocido en sus habilidades dentro del oficio	26	44,07	33	55,93	59	100,00
Ha obtenido un reconocimiento laboral	4	6,78	55	93,22	59	100,00
Ha mejorado su desempeño y productividad en el trabajo	51	86,44	8	13,56	59	100,00
Ha podido acceder a otras ocupaciones más reconocidas o mejor remuneradas	19	32,20	40	67,80	59	100,00
Tener sus habilidades profesionales documentadas	55	93,22	4	6,78	59	100,00
Ha obtenido mayor estabilidad en el empleo	29	49,15	30	50,85	59	100,00
Ha recibido una capacitación en reconocimiento a su certificación	2	3,39	57	96,61	59	100,00
No le ha traído ningún beneficio	0	0,00	59	100,00	59	100,00
Otro	2	3,39	57	96,61	59	100,00

Nota: *Esta pregunta fue respondida solo por aquellos que habían sido declarados como competentes laboralmente en el EEF (en total 59 casos).

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

En cuanto a la certificación, de los casos que aprobaron las evaluaciones (certificados laboralmente), un 91.5% afirma haberla recibido; mientras que el 8.5% que no la recibió, y ello probablemente porque cuando se fijó la fecha de entrega, este porcentaje ya no se encontraba trabajando en la empresa donde fue evaluado. Considérese que, de acuerdo a los comentarios de los empresarios y los mismos colaboradores, pasó demasiado tiempo entre la entrega de los resultados de la evaluación y la ceremonia de entrega de los certificados.

En cuanto a los beneficios de contar con la certificación de competencias laborales, un 86.44% de los colaboradores certificados laboralmente reconoce que esta le ha permitido mejorar su desempeño y productividad en el trabajo. Frente a esto resalta que un 96.61% manifiesta que el acceso a esta certificación de competencias laborales no le ha retornado capacitaciones en reconocimiento a su certificación. De la misma manera, un 93.22% manifiesta no haber obtenido un reconocimiento laboral.

No obstante, tanto de los focus group y las entrevistas realizadas a los empresarios en la visita de campo como parte del EEF, se puede afirmar que el mayor beneficio que esta experiencia ha otorgado a los colaboradores es el tener conocimiento de sus capacidades logradas y por lograr para así ser más competitivos y mejorar en su trabajo, así como la solidificación de su CV, tanto por el reconocimiento de sus capacidades que este habla por sí solo, como por la posibilidad de incrementar su capacidad de empleabilidad para conseguir un empleo y mantenerse en él. Por las afirmaciones vertidas en ambos casos, este es probablemente uno de los mayores beneficios que ha brindado este Proyecto a los colaboradores.

De manera aislada, también ha repercutido en políticas de capacitación por parte de la empresa.

Empresa AZTECA:

“Permite tener un diagnóstico del actual personal que tenemos, aunque por los tiempos no se han aplicado políticas-

Pero sí el impacto es positivo para tener la información del trabajador.

La empresa en particular no ha llevado a cabo una política de capacitación como consecuencia de la evaluación y certificación.

La empresa lo hace pero de manera global”.

¿Cuán importante es la certificación de competencias en sus trabajadores?

Para hacer más sólida su hoja de vida.

¿Cuán importante ha sido la certificación de competencias en sus trabajadores?

Internamente no ha habido mayor impacto, pero externamente seguro que ha influido pues algunos chicos que ya se fueron les ha beneficiado en su hoja de vida.

¿Cuál es su apreciación sobre el impacto que podría tener el Proyecto? ¿Qué faltaría para lograr un mayor impacto?

Puede agregar más valor a la empresa si se hace una certificación adecuada.

Quiere decir: hacerla más productiva.

El chico se le reconoce sus competencias y le da más valor en su empleabilidad.

Para lograr una mayor impacto faltaría hacerle un seguimiento más periódico para saber si del plan que se les dio cuanto avanzó”.

Empresa MAQUISISTEMAS:

“El impacto es grande.

Para la empresa debe transformarse en un mejor clima laboral, de que los trabajadores desarrollen mejor sus competencias y de que no haya tanta rotación.

Respecto a lo salarial si se aumenta se hace en forma global con toda la fuerza comercial, independientemente de este Proyecto”.

Empresa RESERSUR:

“Cuál es su opinión sobre el posible impacto de los proceso de evaluación y de certificación de competencias laborales en las políticas de capacitación y promoción del personal

Como consecuencia de los resultados, la empresa ha llevado tres capacitaciones para sus vendedores, donde participaron todos.

El proceso es interesante porque se contaría con una fuerza de venta certificada y por la retroalimentación que les daba sobre el nivel de cada uno de ellos.

El impacto es fuerte en capacitación pues permite identificar cuáles son las debilidades en la fuerza de venta que permite diseñar un programa de capacitación.

Sí considero que ayuda, sobre todo porque ellos no tienen un área de recursos humanos.

Nos permite fortalecer el equipo.

A nivel de los vendedores su certificado engruesa su hoja de vida.

A nivel de las empresas se va a escoger a aquellos que están certificados.

Laboralmente, los vuelve más competitivos.

¿Cuán importante ha sido la certificación de competencias en sus trabajadores, qué cambios ha traído para la empresa? ¿Ha cambiado en algo su situación dentro de la empresa? ¿Ha habido efectos negativos, por ejemplo deserciones de personal u otros?

Ha habido cambios a nivel de motivación, clima laboral.

Los trabajadores han tenido más cuidado con sus clientes.

Se les ha dado 3 capacitaciones en ventas.

Pero la experiencia con IPAE fue tan poco estructurada que no se han hecho más cambios”.

5.7 Aproximación hacia la sostenibilidad del Proyecto

Desde la perspectiva de replicar esta experiencia, sin la intervención y financiamiento de FE, el proyecto **CERTIPAE LABORAL AREQUIPA: Certificación de Competencias Laborales en el Sector Comercio-Ventas**, aún se muestra incipiente como para pretender ser sostenible; y ello por dos motivos principales:

1. El poco o casi nulo conocimiento de las empresas sobre este tipo de intervenciones, dada la escasa difusión y publicidad que el mismo Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo le está dando a estos procesos de evaluación y certificación de competencias, tanto en el lugar de trabajo como en un sitio simulado.
2. El costo elevado de la certificación, tanto si corre por cuenta de la empresa o del propio trabajador.

En las entrevistas realizadas con los empresarios, cuando se les preguntó sobre este tema, principalmente si estarían dispuestos a pagar por la certificación de sus trabajadores, esto fue lo que respondieron:

Empresa AZTECA:

“¿Estaría dispuesto a pagar por la evaluación y certificación de competencias laborales?”

No podría responder porque esas decisiones se manejan de manera centralizada desde Lima.

Aunque lo ve complicado hacer pagos por ese tema”.

Empresa RESERSUR:

“¿Estaría dispuesto a pagar por la evaluación y certificación de competencias laborales?”

Si lo hace una entidad de prestigio y competente sí lo haría.

Como he tenido la mala experiencia con IPAE no lo haría con ella.

Tiene que haber una mayor difusión de estos proyectos pues no la hay.

Establecer alianzas con universidades de prestigio y que no quede solo en competencias y reforzado con capacitación y fortalecimiento de las debilidades detectadas.

Si se maneja de esta manera podría tener mayor impacto”.

Desde la perspectiva de los beneficios que otorga este Proyecto y reconocer si son perdurables en el tiempo, estos aún no se han podido medir, pues al ser poco el tiempo transcurrido es difícil lograr un posicionamiento. Asimismo a nivel de la unidad ejecutora, no se ha podido medir ya que el presupuesto no contempla una evaluación de impacto. No obstante, es preciso recordar que la vigencia de una certificación es de dos años, aproximadamente, por lo que a la expiración de esta el trabajador debe volver a pasar por un proyecto de similares características.

Desde la perspectiva de los colaboradores, tras su participación en este Proyecto, han logrado identificar sus fortalezas y debilidades, reconociendo la importancia y necesidad de pasar por programas de capacitación de manera permanente, tanto porque su empresa se los financia como por voluntad propia de acceder a estos.

Replicabilidad del Proyecto

La replicabilidad es la capacidad del Proyecto de poder repetirse total o parcialmente en otros lugares y/o por otros agentes de desarrollo. En tal sentido, la mayor virtud del Proyecto es precisamente tener un diseño y una ejecución que ha generado productos e instrumentos que pueden ser replicados por otras instituciones y en otras regiones del país.

Las posibilidades de réplica dependen en gran medida de acceder a los perfiles ocupacionales (normas de competencias laborales) actualizados por parte del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, pero también del contexto donde se desarrolla el Proyecto y su capacidad para adaptarlo a las características y demandas de las empresas y sus trabajadores.

De otro lado, las experiencias similares desarrolladas por IPAE en el ámbito de acción del Proyecto y sus resultados exitosos, nos permiten confiar en esta institución para replicarla en otras regiones del país, aun cuando deban ajustarse desde el diseño algunas actividades de los componentes.

No obstante, hoy en día, el alto costo que este tipo de proyectos conlleva lo hace aún inaccesible. A esto se suma la escasa difusión por parte del Ministerio para promover la certificación y también la escasa exigibilidad por parte de las empresas para solicitar fuerza de ventas certificadas. En tal sentido, es preciso indicar que este tipo de acciones deben seguir contando por el momento con apoyo de subvención pública o privada para poder ser replicado.

5.8 Perspectiva de género

La unidad ejecutora IPAE, para este tipo de Proyecto, no tiene una política explícita de género que busque promover logros igualitarios entre hombres y mujeres; en consecuencia, no se advierte una intervención consistente y transversal del tema. Asimismo, de acuerdo a las entrevistas realizadas al equipo coordinador, no se ha incluido una línea de trabajo sistemática sobre el tema.

A pesar de ello, y de acuerdo a los resultados de la aplicación de la FSEL, hubo una participación casi proporcional entre varones y mujeres dentro del Proyecto, con resultados positivos puesto que un alto porcentaje de mujeres (63.0%) ha accedido a su certificación, frente a un 61.2% de colaboradores varones certificados.

Cuadro N° 28: resultados de evaluación según género

	Hombre		Mujer		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Certificado	30	61,2	29	63,0	59	62,1
No certificado	19	38,8	17	37,0	36	37,9
Total*	49	100,0	46	100,0	95	100,0

Nota: *Se consideran 95 casos en el EEF.

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

5.9 Conclusiones y recomendaciones

A nivel del contexto y las políticas

Se ha detectado, por manifestaciones de la propia entidad ejecutora, un escaso involucramiento de las instituciones públicas en el proceso de certificación, sobre todo de la Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Arequipa. Ello, dificulta tremendamente la difusión del Proyecto y por la tanto repercute en la sensibilización y participación de las empresas que desconocen este tipo de intervenciones, y que muchas veces se muestran recelosas en dejar ingresar a personal externo a sus instalaciones más aún si tienen algún vínculo con el MTPE.

Asimismo, este escaso involucramiento del MTPE hace que proyectos como este no sean sostenibles y perdurables sin la subvención de una entidad pública o privada, además del poco interés de las empresas por certificar a su fuerza de ventas.

La certificación de competencias laborales debe ser una estrategia de Estado que impulse el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Recomendaciones

- ✓ Se recomienda una mayor difusión y publicidad del Proyecto por parte del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo tanto a las empresas como a los trabajadores del sector comercio-venta.
- ✓ Se recomienda que la entidad ejecutora desarrolle mayores alianzas con los diferentes agentes de forma tal que se pueda cumplir con los objetivos del Proyecto.

Sobre el diseño y ejecución del Proyecto

El Proyecto se diseñó a partir de la experiencia de IPAE en proyectos de similares características. En tal sentido, la experiencia ganada ha permitido a IPAE diseñar estrategias y una metodología que permiten conducir el proceso de evaluación y certificación de competencias laborales en el sector comercio-venta.

Fortalezas

- ✓ Desde el diseño, el Proyecto articuló muy bien los resultados esperados en su propósito, componentes y actividades, para los cuales se contemplaron supuestos y riesgos que podrían afectar los resultados obtenidos.
- ✓ La estrategia de vinculación con *El Observatorio Socio Económico Laboral* (OSEL), favoreció el mapeo de las empresas y por consiguiente el contacto con ellas para su posterior participación en el Proyecto.

- ✓ La estrategia de sensibilización en el lugar de trabajo permitió posicionar durante los primeros meses del Proyecto el interés de empresas regionales en la certificación de competencias laborales, es así que al 5to mes de ejecución del proyecto se contaba ya con el 70% de personas evaluadas del total. La segunda estrategia se basó a nivel del abordaje de los colaboradores para que confíen en que el proceso era independiente y confidencial a sus empresas, ya que al inicio se vio su nerviosismo y que creían que era una forma en que sus empresas podían despedirlos.
- ✓ La estrategia de aplicar las pruebas sobre una situación real de trabajo (guía de desempeño) otorgó confianza a los colaboradores para participar del proceso de evaluación.
- ✓ Los Planes de Empleabilidad, en su concepción original del diseño, representan una radiografía del colaborador en cuanto a sus capacidades evaluadas durante el Proyecto. Este reconocimiento formal sobre el desempeño del colaborador, con énfasis en sus potencialidades y debilidades le permitirán aplicar estrategias para mejorar y llegar a ser mejores vendedores.
- ✓ La realización de las jornadas de retroalimentación como una estrategia de asesoramiento personal post evaluación.
- ✓ La realización de las ceremonias de entrega de los certificados como un elemento de reconocimiento público a su certificación y por lo tanto a su desempeño como vendedores.
- ✓ La gestión del proyecto (organización, sistema de seguimiento y monitoreo, bases de datos) ha sido adecuada para ejecutar los componentes y actividades previstas. Se contó con 3 filtros a nivel del centro de certificación para monitorear y supervisar la ejecución del Proyecto.

Debilidades

- ✓ Poca participación y acompañamiento de los representantes de empresas en el proceso mismo de las evaluaciones e incluso antes, en las charlas de sensibilización a los colaboradores.
- ✓ Desconocimiento por parte de los representantes de empresas y los mismos colaboradores acerca de los criterios y temas de evaluación en la prueba teórica y práctica.
- ✓ Desconocimiento por parte de algunos representantes de empresas (según manifestaciones dadas en las entrevistas como parte de la visita de campo de la EEF) sobre los Planes de Empleabilidad y las jornadas de retroalimentación.
- ✓ Intervalos prolongados entre la finalización de los exámenes, la entrega de los Planes de Empleabilidad y jornadas de retroalimentación, y la entrega de los certificados. Tómese en cuenta que varios de los colaboradores certificados ya no se encontraban trabajando en la empresa cuando se produjo la ceremonia. La misma unidad ejecutora ha manifestado que el proceso de búsqueda de colaboradores para la ceremonia de certificación fue difícil; ya que el nivel de

rotación en las fuerzas de ventas es alta y se tuvo que proceder a buscar a un total de 240 colaboradores, de un universo de 810, para proceder a entregar el certificado, habiendo algunos que fueron inubicables.

Recomendaciones

- ✓ El Proyecto, en su actividad de sensibilización de colaboradores, debe involucrar de manera más activa también a los representantes de las empresas.
- ✓ Los criterios de evaluación deben ser compartidos con los representantes de las empresas y los mismos colaboradores antes de aplicar las pruebas teórica y práctica.
- ✓ El tiempo destinado a la entrega y explicación de los Planes de Empleabilidad debe ser más extendido de forma tal que el colaborador realice una interiorización del mismo y no suceda que afirme no haberlo recibido. Lo mismo para las jornadas de retroalimentación.
- ✓ Debe haber un manejo más eficiente de los tiempos de forma tal que tras la finalización de los exámenes, la entrega de los Planes de Empleabilidad sea más rápida. Lo mismo para la entrega de los certificados. Tal como lo sugiere la misma unidad ejecutora es preciso desarrollar 02 eventos de certificación con el objetivo de que los primeros trabajadores evaluados y certificados no demoren en recibir su certificado hasta el cierre del Proyecto.

Respecto a la Sostenibilidad

- ✓ Al día de hoy, sin la subvención pública o privada, la sostenibilidad del Proyecto no es posible por el poco conocimiento que existe del mismo tanto de las empresas como los trabajadores; y el alto costo de la certificación que esta implica.

Recomendaciones

- ✓ Se recomienda una mayor difusión del Proyecto para que las empresas y trabajadores conozcan las ventajas y beneficios de este, y entiendan la importancia de pasar por este tipo de experiencia y que la fuerza de venta se encuentre certificada en una ocupación no reconocida formalmente como “profesional”.
- ✓ Se recomienda que la entidad ejecutora desarrolle mayores alianzas con los diferentes agentes sociales de forma tal que se desarrolle una cultura de evaluación y certificación entre los actores involucrados en este tipo de proyectos.

ANEXOS:

Anexo 1: Informe de campo

Personas entrevistadas en Arequipa

NOMBRE	CARGO	INSTITUCION
JUAN DÁVILA	Encargada de selección Jefe Distrital	AZTECA
ARABELA GIL	Administradora	MAQUISISTEMAS
ADRIANA VALDIVIA	Jefe RRHH	RIPLEY
FEDERICO MANTILLA	Gerente Comercial	RESERSUR

Colaboradores entrevistados en Focus Group

Oscar Monroy	RESERSUR Representante de venta	Certificado
Leoncio Flores	CERTICOM	No certificado
Katherina Rodríguez	CERTICOM	Certificado
Anna Pérez Rodríguez	CERTICOM	Certificado
Tania Silva	CERTICOM	Certificado
Alexander Cacho	RIPLEY	No certificado
Jheison Montes	RIPLEY	No certificado

NOMBRE	CARGO	INSTITUCION
Ciro Cárdenas Rivera	Supervisor de Seguimiento y Evaluación de Proyectos	IPAE
Luis León Deza	Gerente de Proyectos IPAE	IPAE
Jesús Zúñiga Bustamante	Coordinador del Proyecto CERTIPAE	IPAE

Anexo 2. Nivel de ejecución física y financiera del Proyecto - AREQUIPA

Definición de actividad	Unidad de medida	Meta física prevista para el Proyecto	Meta ejecutada	Meta ejecutada / Meta prevista	Ejecución financiera						
					Presupuesto para todo el proyecto	Presupuesto ejecutado	Ponderación respecto a su componente	Ponderación respecto a todo el proyecto	Avance físico ponderado de cada componente	Avance físico ponderado de todo el proyecto	Presupuesto ejecutado / Presupuesto previsto
COMPONENTE 1: SENSIBILIZACION Y SELECCIÓN DE EMPRESAS											
1.1.1 Articulación y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.	Alianzas	2	3	150%							
1.1.2 Mapeo de empresas vinculadas al sector económico	Base de datos	1	1	100%							
1.1.3 Desarrollo de campañas de difusión de la certificación de competencias laborales	Campaña	1	1	100%							
1.2.1 Jornada de visitas empresariales	Jornada	1	1	100%							
1.3.1 Desayuno empresarial	Evento	2	1	50%							

1.4.1 Verificación de requisitos para participar en el Proyecto	Base de datos	1	1	100%							
1.5.1 Compromiso de empresas para participar en el Proyecto	Cartas	20	26	130%							
1.5.2 Remisión de listado de colaboradores que cumplen requisitos para participar en el Proyecto	Base de datos	1	1	100%							
TOTAL COMPONENTE 1					47, 221.00	17, 757.11					38%
COMPONENTE 2: SENSIBILIZACIÓN Y SELECCIÓN DE COLABORADORES											
2.1.1 Verificación documentaria de requisitos de beneficiarios	Expedientes	430	556	129,30%							
2.1.2 Invitación a eventos de sensibilización	Colaboradores	430	556	129,30%							

2.1.3 Eventos de sensibilización a colaboradores	Evento	20	26	130%						
2.1.4 Registro de colaboradores que cumplen con requisitos	Base de datos	1	1	100%						
2.1.5 Desarrollo de sistema de gestión de información del Proyecto	Software	1	1	100%						
2.1.6 Aplicación piloto del sistema "on line"	Software	1	1	100%						
2.1.7 Incorporación de mejoras al sistema	Software	1	1	100%						
TOTAL COMPONENTE 2					14, 245.00	1, 964.40				14%
COMPONENTE 3: EVALUACIÓN DE COLABORADORES										
3.1.1 Jornada de charlas de orientación del proceso	Jornadas	30	30	100%						

3.1.2 Aplicación de prueba de conocimientos a colaboradores	Pruebas	400	400	100%							
3.1.3 Aplicación de guía de desempeño a colaboradores	Guías de observación	400	400	100%							
3.1.4 Jornada de supervisión del proceso de evaluación de colaboradores	Jornadas	8	24	300%							
3.1.5 Reuniones de retroalimentación con evaluadores	Reuniones	4	4	100%							
3.1.6 Elaboración de Plan de Empleabilidad	Planes de empleabilidad	400	400	100%							
3.1.7 Orientación de retroalimentación de los resultados del proceso de evaluación	Orientaciones	400	400	100%							
3.1.8 Elaboración de reportes individuales del proceso de evaluación	Reportes generales	400	400	100%							

3.1.9 Elaboración y remisión de informes del proceso de evaluación	Informes	16	16	100%							
3.1.10 Revisión y aprobación de informes de evaluadores	Informes	16	16%	100%							
TOTAL COMPONENTE 3					118, 210.00	57, 728.35					49%
COMPONENTE 4: CERTIFICACIÓN DE COLABORADORES											
4.1.1 Revisión de la calificación de pruebas	Instrumentos de evaluación	400	400	100%							
4.1.2 Revisión de los contenidos de los Planes de Empleabilidad	Planes de empleabilidad	400	400	100%							
4.1.3 Alimentación del sistema de gestión de información del Proyecto	Registro de expedientes	400	400	100%							
4.1.4 Servicio de almacenamiento de expedientes de evaluaciones in house.	Registro de expedientes	400	400	100%							
4.1.5 Organización de eventos de reconocimiento de competencias.	Evento	1	1	100%							
4.1.6 Convocatoria a colaboradores, empresas y autoridades.	Participantes	300	300	100%							
4.1.7 Campaña de difusión de eventos de reconocimiento de competencias.	Campaña	1	1	100%							
4.1.8 Organización de eventos de difusión de resultados para convocar a stakeholders.	Evento	1	0	0,00%							
TOTAL COMPONENTE 4					56, 840.00	29, 292.40					52%

Total componentes 1 + 2 + 3+4					236, 516	106, 742.26					
Manejo del Proyecto					219, 708.44	134, 510.31					61%
Gastos administrativos					36, 497.96	37, 287.38					102%
Línea de base y evaluación de impacto					18, 248.98	0					0,00%
Imprevistos					9, 124.49	0					0,00%
MANEJO DEL PROYECTO					283, 579.87	171, 797.69					
TOTAL COSTO					520, 095.87	278, 539.95					54%

	nivel ejecución física	nivel ejecución financiera	participación financiera relativa
componente 1	104%	38%	6%
componente 2	113%	14%	1%
componente 3	120%	49%	21%
componente 4	88%	52%	11%
manejo del proyecto		61%	62%
total		54%	