



# **ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE EVALUACIÓN FINAL**

## **GRUPO 2**

**Evaluación Final del  
Proyecto :**

**C-12-14**

**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	16
5.4 Resultados/Componentes	18
5.5 Aproximación hacia efectos e impacto	19
5.6 Resultados de aplicación de FSEL a beneficiarios y comparación con el ELB	21
5.7 Aproximación hacia la sostenibilidad del Proyecto	42
5.8 Replicabilidad del Proyecto	43
5.9 Perspectiva de género	44
5.10 Conclusiones y recomendaciones	45
Anexos	48

## **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 La Libertad: Certificación de competencias laborales en el sector comercio-ventas (C-12-14)			
Nombre de la institución ejecutora	Instituto Peruano de Acción Empresarial (IPAE)			
Cobertura geográfica del Proyecto	Región La Libertad Provincia Trujillo Distrito Trujillo			
Número previsto de beneficiarios (“colaboradores”)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 700 colaboradores son evaluados a través de pruebas de conocimiento y desempeño para obtener la certificación de sus competencias laborales.</li> <li>- 210 colaboradores evaluados certifican sus competencias laborales.</li> </ul>			
Fecha de inicio (real)	01 / 02 / 2013			
Fecha de fin	10/12/2013			
<b>Rubros</b>	<b>Programado según convenio</b>	<b>Programado según último presupuesto aprobado</b>	<b>Ejecutado</b>	<b>Nivel de Ejecución</b>
Nº Colaboradores	700	810	810	100%
Monto total del Proyecto	S/. 797, 593.23	S/. 766, 758.90	S/. 562, 672.37	74%
Presupuesto FONDOEMPLEO	S/. 750, 593.23	S/. 719, 758.90	S/. 533, 987.42	74%
Contrapartida (fuente 1)	S/. 47, 000.00	S/. 47, 000.00	S/. 28, 684.95	61%

El proyecto ***CERTIPAE Laboral La Libertad: Certificación de Competencias Laborales en el Sector Comercio-Ventas (C-12-14)*** 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 810 evaluaciones y certificar a 420 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 La Libertad: Certificación de Competencias Laborales en el Sector Comercio-Ventas (C-12-14)***”, 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 La Libertad: Certificación de competencias laborales en el Sector Comercio-Ventas (C-12-14)***” 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 LA LIBERTAD: 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 LA LIBERTAD: 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 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 Proyecto<sup>1</sup>, entre otras.

- Un grupo focal con una muestra no aleatoria de los **beneficiarios (colaboradores) 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 LA LIBERTAD: 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.

---

<sup>1</sup> 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 700 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.

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. 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 Trujillo, región La Libertad. 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, han tenido de 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 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



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

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

Fuente: Proyecto CERTIPAE Laboral La Libertad. Certificación de Competencias Laborales en el sector Comercio-Ventas (C-12-14).

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, está descrita como *“Colaboradores experimentados y con excelencia en su desempeño laboral no tienen la oportunidad del reconocimiento formal de sus competencias laborales”*, la misma que 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 de 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	2	100%
	Mapeo de empresas vinculadas al sector comercio	1	1	100%
	Campaña de difusión del servicio de certificación de competencias laborales	3	3	100%
	Jornada de visitas empresariales	3	3	100%
	Desayuno empresarial	5	5	100%
	Verificación de requisitos para participar del Proyecto	1	1	100%
	Compromiso de empresas para participar en el Proyecto	36	57	158.33%
	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	840	888	105.71%
	Invitación a eventos de sensibilización	840	88	105.71%
	Eventos de sensibilización de colaboradores	36	57	158.33%
	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	2	200%
Componente 3: Evaluación de colaboradores	Jornada de charlas de orientación del proceso	56	74	132.14%
	Aplicación de prueba de conocimientos a colaboradores	810	810	100%
	Aplicación de guía de desempeño a colaboradores	810	810	100%
	Jornada de supervisión del proceso de evaluación de colaboradores	16	37	231.25%
	Reuniones de retroalimentación con evaluadores	9	9	100%
	Elaboración de Plan de Empleabilidad	810	810	100%
	Orientación de retroalimentación de los resultados del proceso de evaluación	810	810	100%
	Elaboración de reportes individuales del proceso de evaluación	810	810	100%
	Elaboración y remisión de informes del proceso de evaluación	25	57	237.5%
	Revisión y aprobación de informes de evaluadores	24	57	237.5%
	Componente 4:	Revisión de la calificación de	810	810

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	810	810	100%
	Alimentación del sistema de gestión de información del Proyecto	810	810	100%
	Servicio de almacenamiento de expedientes de evaluaciones in house	810	810	100%
	Organización de eventos de reconocimiento de competencias	2	2	100%
	Convocatoria a colaboradores, empresas y autoridades	600	600	100%
	Campaña de difusión de eventos de reconocimiento de competencias	1	1	100%
	Organización de eventos de difusión de resultados para convencer a stakeholders	1	1	100%
	Visita de monitoreo a los colaboradores certificados	11	11	100%

Fuente: Informe Final (de cierre) del Proyecto CERTIPAE Laboral La Libertad: Certificación de Competencias Laborales en el sector Comercio-Ventas (C-12-14).

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

A nivel de ejecución física, el Proyecto ha alcanzado las metas trazadas inicialmente. Como se aprecia en el **Cuadro N° 2**, todos sus componentes y actividades alcanzaron un nivel de ejecución física igual al 100%, a excepción de nueve actividades que superaron este porcentaje.

#### En relación al componente 1:

Se alcanzaron las metas previstas de todas su actividades; únicamente, la actividad de “*Compromiso de empresas para participar en el Proyecto*” superó de 36 cartas de intención previstas a 57 ejecutadas (158.33% de ejecución física). Ello puede explicarse al impacto de la actividad “*Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas*”, como fue con la Cámara de Comercio y Producción de Trujillo y el Gobierno Regional de La Libertad, que les permitió identificar el aglomerado de empresas e informar a los representantes de los rubros de comercio-venta sobre este Proyecto, sus objetivos y beneficios.

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, 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 debieran difundirse más.

**En relación al componente 2:**

Más de la mitad de las actividades de este componente superaron la meta prevista. Dentro de este componente, una de las actividades más importantes 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 57 eventos de sensibilización, superando la meta programada en el Proyecto.

Según manifestaciones de los representantes de empresas entrevistados en la visita de campo como parte del 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.

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 840 verificaciones de requisitos, se alcanzaron 888 con un 105.71% 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 en la mitad 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.

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 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 nuestros 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 con un tiempo prolongado entre estas y la entrega de los resultados.

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

Empresa PHARTEC:

*“Solo les evaluaron, evaluaron y evaluaron.*

*Pero posterior a las evaluaciones hubiera sido bueno que hubiera venido alguien que los orienten mejor hacia dónde tomar el camino para mejorar.*

*Post evaluación se debe llevar una reunión aclaratoria para redireccionar y en general dar mayores pautas.*

*Definitivamente, falta el remate final luego de las evaluaciones”.*

Empresa Telemark:

*“Informar más sobre los puntos que se va a evaluar”.*

Empresa Palermo:

*“La expectativa ha sido muy larga, todo el proceso ha sido largo que desmotiva.*

*Pasó meses (5 a 6 meses) después de la evaluación a que les dieran la certificación y eso les hizo perder la motivación y el hilo de lo que venían trabajando.*

*De hecho varios de los certificados ya se habían ido de la empresa”.*

Empresa OZONO TV:

*“El proceso fue un poco lento en la medida que tenían que venir personas de Lima para hacer algunas cosas.*

*Luego, la entrega de la hoja de resultados duró como un mes luego de realizadas las evaluaciones.*

*El programa debiera involucrar más a los gerentes, a los dueños de los negocios para que crea más en estos proyectos e invierta más en capacitación y otras ventajas que ofrece este proyecto”.*

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. 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.

De aquellos que manifestaron recibirlos, las recomendaciones son que el Plan contenga no solo el detalle de las fortalezas y debilidades detectadas/diagnosticadas, sino que también contemple una suerte de plan de acciones/estrategias para superar las debilidades identificadas.

En relación al **componente 4**:

Al igual que en los otros componentes, la totalidad de actividades cumplieron con la meta prevista. No obstante, es el único componente, a diferencia de los otros, que en ninguna actividad las metas alcanzadas superaron las previstas; todas han tenido una ejecución física del 100%.

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 la entrega 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 Proyecto<sup>2</sup>.

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

Componentes	Presupuesto Ejecutado S/.	Nivel de Ejecución Financiera del Proyecto *	Participación Financiera relativa a/**
Componente 1	S/. 57, 111.86	65%	11%
Componente 2	S/. 19, 059.71	79%	4%
Componente 3	S/. 111, 816.41	58%	21%
Componente 4	S/. 68, 960.75	100%	13%
Administración <sup>b/**</sup>	S/. 277, 038.69	80%	51%
<b>Total del Proyecto</b>	<b>S/. 533, 987.42</b>	<b>74%</b>	<b>100%</b>

Notas: \*Presupuesto Ejecutado respecto a Presupuesto Programado.

a/\*\*Presupuesto Ejecutado del Componente respecto al Presupuesto Ejecutado Total del Proyecto.

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

Fuente: Informe Final (de cierre) del Proyecto CERTIPAE Laboral La Libertad: Certificación de Competencias Laborales en el sector Comercio-Ventas (C-12-14).

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

- Los gastos realizados se ejecutaron teniendo en cuenta los parámetros permitidos por FE y no se presentaron retrasos significativos en los desembolsos de FE que hayan afectado el normal desarrollo del Proyecto.
- Observando el **cuadro N° 3**, se aprecia que el nivel de ejecución financiera total del Proyecto fue de 74%. Solo para el caso del componente 4 se logró ejecutar el total del presupuesto previsto, razón por la cual su nivel de ejecución financiera es del 100%, con una participación financiera relativa del 13%.
- El componente con mayor participación financiera relativa del Proyecto ha sido el 3 (21%), aun cuando su nivel de ejecución financiera apenas alcanzó un 58% (poco más de la mitad). Ello se debe a que las actividades medulares del Proyecto, propiamente todas las concernientes al proceso de evaluación de competencias, se encuentran dentro de este componente.
- Desmenuzando el nivel de ejecución financiera, se identifican dos escenarios:
  1. El presupuesto ejecutado no fue superado por el presupuesto previsto en ninguno de sus cuatro componentes, lográndose alcanzar las metas de todas las actividades.
  2. El presupuesto ejecutado estuvo por debajo del presupuesto previsto lográndose alcanzar las metas e incluso, para algunas actividades, superarlas (una actividad del componente 1 y cuatro actividades de los componentes 2 y 3, respectivamente).

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

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



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 80% 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 una ejecución mínima del presupuesto para los imprevistos. Un porcentaje de esta partida fue asignada, con autorización de FONDOEMPLEO, para la participación del coordinador del proyecto y la asistente administrativa en el I Encuentro Macro Regional de Proyectos desarrollado por FONDOEMPLEO en la ciudad de Chiclayo.

- 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 <sup>a/</sup> *	Participación financiera relativa <sup>b/</sup> **
Aportes de FE	S/. 533, 987.42	74%	95%
Aportes de contrapartida (IPAE)	S/. 28, 684.95	61%	5%
<b>Total del Proyecto</b>	<b>S/. 562, 672.37</b>	<b>74%</b>	<b>100 %</b>

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 La Libertad: Certificación de Competencias Laborales en el sector Comercio-Ventas (C-12-14).

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

El nivel de ejecución financiera de los aportes de FE ha sido de 74% 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 95% mientras que los aportes de la fuente 1 – IPAE (contrapartida) solo un 5%.

## 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	%
<b>Componente 1:</b> 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.	36	57	158.33
<b>Componente 2:</b> Sensibilización y selección de colaboradores	Número de colaboradores que son seleccionados para ser evaluador.	840	888	105.71
	Número de colaboradores que son sensibilizados para acceder al proceso de evaluación	840	888	105.71
<b>Componente 3:</b> Evaluación de colaboradores	Número de colaboradores que son evaluados a través de las pruebas de conocimiento.	810	810	100
	Número de colaboradores que son evaluados a través de la guía de desempeño.	810	810	100
	Número de colaboradores que reciben orientación a través de la revisión de su Plan de Empleabilidad.	810	810	100
<b>Componente 4:</b> Certificación de colaboradores*	Número de colaboradores que son certificados como laboralmente competentes.	420	420	100

Nota: \*Este número solo se ha podido extraer de la Matriz del Marco Lógico (indicadores por componente).

No se evidencia en el Informe Final de IPAE el número total de colaboradores evaluados que obtuvieron la certificación.

Fuente: Informe Final (de cierre) del Proyecto CERTIPAE Laboral La Libertad: Certificación de Competencias Laborales en el sector Comercio-Ventas (C-12-14).

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

- De acuerdo a la Matriz de Indicadores Priorizados de FE, los cuatro componentes del Proyecto, en la región La Libertad-Trujillo, 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 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 facilitó el adecuado desarrollo de las actividades del Proyecto.
  - ✓ **Equipo:** el liderazgo del director y coordinador de IPAE y el conocimiento y 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).	810	810	100

Fuente de las metas y logros: Informe Final (de cierre) del Proyecto CERTIPAE Laboral La Libertad: Certificación de Competencias Laborales en el sector Comercio-Ventas (C-12-14).  
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 810 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 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 “certificados” tener 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, como 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, independientemente de los resultados del proceso de evaluación y certificación laboral a cargo de IPAE. Como caso aislado que pudimos identificar entre todas las empresas entrevistadas, se encuentra la empresa PHARTEC que manifestó, tras esta experiencia, haber tomado conciencia de la importancia de capacitar permanentemente a su fuerza de venta, por lo que después de la misma ya ha emprendido tres jornadas de capacitación con la Cámara de Comercio de Trujillo.

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 colaboradores 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
<b>% de beneficiarios que han seguido el tipo de capacitación respecto al total de beneficiarios</b>	49,3	1,3	0,0	1,33
<b>Tipo de institución que dictó la capacitación</b>				
Universidad	27,0	100,0	0,0	100,0
Inst. de Educación Superior	11,1	0,0	0,0	0,0
CETPRO	1,6	0,0	0,0	0,0
La propia empresa	0,0	0,0	0,0	0,0
Otro	49,2	0,0	0,0	0,0
Total (%)	11,1	100	100	100
Número de casos	37	1	0	1
<b>Fuente de financiamiento de la capacitación</b>				
Propio	25,4	100,0	0,0	100,0
Financiado por la empresa y por mi	7,9	0,0	0,0	0,0
Financiado totalmente por la empresa	61,9	0,0	0,0	0,0
Financiado por terceros	4,8	0,0	0,0	0,0
Total (%)	100	100	100	100
Número de casos*	37	1	0	1
<b>% que obtuvo alguna certificación por la capacitación</b>	90,5%	0,0%	100,0%	100,0%

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

a/\*\*Para el ELB son 37 de 75 casos quienes han recibido algún tipo de capacitación.

b/\*\* Para la EEF, es 1 de 75 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; tanto por propia iniciativa del colaborador que desea potenciar sus capacidades, como por la empresa donde se encuentra trabajando que desea mejorar y/o perfeccionar las competencias de sus trabajadores, financiando una parte o la totalidad de cursos y/o programas de capacitación.

En este sentido, mientras que en el ELB el 49.3% de los colaboradores había seguido algún tipo de capacitación frente a un 50.67% que no había seguido (lo que se traduce en que la mitad no había sido capacitado en los últimos dos años); hacia el EEF, únicamente el 1.33% de colaboradores que había conseguido la certificación de competencias laborales decidió seguir un curso de capacitación (en marketing) financiado íntegramente por él mismo. Considérese que entre el

ELB realizado en octubre de 2013 y el EEF realizado entre marzo y abril de 2014 han pasado solo 5 meses, aproximadamente.

En conclusión, y considerando que este tipo de Proyecto busca 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 la EF no se ha cumplido con este objetivo.

Al respecto, cabe agregar, tras las entrevistas realizadas como parte del EEF a los representantes de las empresas participantes en este Proyecto, que 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	73	97,3
Cambio de ocupado a desocupado	2	2,7
<b>Total</b>	75	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	98,7	100,0	77,8	97,3
Desocupado	1,3	0,0	22,2	2,7
Total (%)	100,0	100,0	100,0	100,0
Número de casos de Casos	75	66	9	75

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 97.3% se encuentra ocupado hacia el EEF. Por el contrario, solo un 2.7% ha pasado a la condición de desocupado o desempleado. 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, el tiempo transcurrido entre el ELB y el EEF es aún corto como para sacar estimaciones de impacto.

Asimismo, se observa (ver Cuadro 9), que este porcentaje de desocupados está comprendido solo por aquellos colaboradores que no fueron certificados.

**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
<b>Empresa</b>										
Sigue en la misma empresa	100,0	100,0	100,0	0,0	100,0	0,0	97,4	100,0	98,5	100,0
Cambia de empresa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,6	0,0	1,5	0,0
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)*	7	1	3	0	18	0	38	6	66	7

Nota: \*Se toma la información de las personas que ahora están empleadas. Se omite a los 2 casos que están desempleados por lo que el total es 73.

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

En cuanto a la movilidad laboral de los colaboradores referida a la empresa, se observa que para los perfiles de Telemarketing, Representante de ventas y Vendedor de productos de consumo masivo (tangible), el 100% de ellos (entre certificados y no certificados laboralmente) se mantiene en la misma empresa donde experimentaron el proceso de evaluación y certificación de competencias laborales. Únicamente, se observa una variación poco significativa para el perfil de Vendedor de servicios intangibles, donde solo el 2.6% (aquellos certificados laboralmente) ha cambiado de empresa.

Concluyendo, casi la totalidad de colaboradores certificados y no certificados laboralmente, en los 4 perfiles ocupacionales evaluados, se mantienen trabajando en la misma empresa donde experimentaron el proceso de evaluación y certificación de competencias laborales.

### 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	8,22	3,03	0,00	2,74
De 11 a 100 trabajadores	64,38	84,85	100,00	86,30
De 101 a más trabajadores	27,40	12,12	0,00	10,96
Total (%)	100,0	100,0	100,0	100,0
Número de Casos*	73	66	7	73

Nota: \*Se consideran 73 personas que sí están trabajando en la EEF (2 están desocupados en el EEF) y se comparan con esas mismas 73 en ELB.

También se consideran a los que trabajan de manera independiente (grupo menos a 10 trabajadores).

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 64.38% se encontraba trabajando en empresas de 11 a 100 trabajadores, otro 27.40% en empresas de 101 a más trabajadores, y solo un 8.22% en empresas de 2 a 10 trabajadores; hacia el EEF, un 86.30% de los colaboradores ocupados se encuentra trabajando en empresas de 11 a 100 trabajadores, un 10.96% en empresas de 101 a más trabajadores, y apenas un 2.74% en empresas de 2 a 10 trabajadores.

En tal sentido, entre el ELB y EEF se ha producido un movimiento laboral de los colaboradores ocupados en cuanto al tamaño de empresa donde laboran. Así, hacia el EEF hay un incremento de poco más de 20% de colaboradores trabajando en empresas de 11 a 100 trabajadores. Distinta es la situación con los casos de colaboradores trabajando en empresas de 101 a más trabajadores donde hay una reducción de cerca del 17%.

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

	Frecuencia	%
Se mantiene en la misma ocupación	71	97,3
Cambia de ocupación	2	2,7
<b>Total*</b>	73	100,0

Nota: \*Se consideran 73 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 97.3% se encuentra trabajando en la misma ocupación sobre la que fueron evaluados hacia el EEF. Por el contrario, solo un 2.7% 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
<b>Ocupación</b>										
Se mantiene en la misma ocupación	100,0	100,0	100,0	0,0	94,4	0,0	97,4	100,0	97,0	100,0
Cambia de ocupación	0,0	0,0	0,0	0,0	5,6	0,0	2,6	0,0	3,0	0,0
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)*	7	1	3	0	18	0	38	6	66	7

Nota: \*Se consideran 73 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.

En cuanto al cambio de ocupación de los colaboradores según perfiles evaluados, se puede observar del Cuadro N° 13 que, en términos generales, hubo una reducida movilidad en concordancia con el cuadro anterior, donde únicamente los perfiles ocupacionales que han experimentado dicha movilidad entre el ELB y EEF son la de Vendedor de productos de consumo masivo (tangible) con un 5.6%, y la de Vendedor de servicios (intangibles) con un 2.6%. En ambos casos, dicha movilidad obedece a aquellos casos de colaboradores certificados laboralmente.

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

Ocupación	Línea de Base	Evaluación Final		Total
		Certificado	No certificado	
Telemarketing	10,7	10,6	11,1	10,7
Representantes de ventas	6,7	4,5	0,0	4,0
Vendedor de productos tangibles	24,0	27,3	0,0	24,0
Vendedor de servicios intangibles	58,7	57,6	88,9	61,3
Total (%)	100,0	100,0	100,0	100,0
Número de Casos*	75	66	9	75

Nota: \*Se compara 75 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 - Línea 2.

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 58.7%, seguido por el de Vendedor productos de consumo masivo (tangible) con un 24.0% y en menor importancia por los perfiles de Telemarketing y Representante de ventas con un 10.7% y 6.7%, respectivamente.

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 57.6%.

Destacan los perfiles de Representante de ventas y Vendedor de productos de consumo masivo (tangibles) que no presentan casos de colaboradores no certificados.

**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
<b>Sueldo</b>										
Mantiene el mismo sueldo	100,0	100,0	100,0	0,0	88,9	0,0	86,8	100,0	89,4	100,0
Cambia de sueldo	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1	0,0	13,2	0,0	10,6	0,0
Total (%)	100,0	100,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Total (número de casos)*	7	1	3	0	18	0	38	6	66	7

Nota: \*Se considera 73 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.

En cuanto al cambio en el ingreso salarial de los colaboradores según perfiles evaluados, se puede observar del Cuadro N° 15, que, en términos generales, no se ha producido una variación significativa. Donde mayor movilidad hubo es en el perfil de Vendedor de servicios (intangibles) donde el 13.2% de colaboradores certificados ha cambiado de sueldo. Le sigue muy de cerca el perfil de Vendedor de productos de consumo masivo (tangibles) con el 11.1% de sus colaboradores también certificados.

Esta movilidad se puede explicar por la movilidad de los colaboradores a nivel de ocupación, que, como hemos visto líneas arriba, son los dos perfiles ocupacionales que experimentan movilidad.

Concluyendo, en cuanto al cambio en el ingreso salarial de los colaboradores, se observa que de los cuatro perfiles evaluados, en promedio, el 90% 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 10% 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	66	90,4
No	7	9,6
<b>Total</b>	<b>73*</b>	<b>100,0</b>

Nota: \*73 personas estaban ocupadas.

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

### Si cambio. ¿Disminuyo o aumento tu sueldo?

	Frecuencia	%
Disminuyo su sueldo	4	57,1
Aumento su sueldo	3	42,9
<b>Total</b>	<b>7*</b>	<b>100,0</b>

Nota: \*7 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 57.1% disminuyó, mientras que el 42.9% disminuyó.

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

Indicador	Línea de base	Evaluación Final		
		Certificados	No certificados	Total
<b>Tipo de contrato de trabajo</b>				
Contrato indefinido, permanente	48,0	30,3	71,4	34,2
Contrato a plazo fijo	48,0	63,6	28,6	60,3
Estuvo en periodo de prueba	1,3	1,5	0,0	1,4
Locación de servicios, servicios no personales	2,7	0,0	0,0	0,0
Otro	0,0	1,5	0,0	1,4
No sabe	0,0	3,0	0,0	2,7
Sin contrato	0,0	0,0	0,0	0,0
Total (%)	100,0	100,0	100,0	100,0
Número de casos*	73	66	7	73

Nota: \*Se consideran 73 personas que se encuentran trabajando en el EEF (2 se encuentran desocupadas en el EEF), y se comparan con esas mismas 73 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 y Contrato indefinido permanente con un 48.0%, respectivamente. Muy por debajo se encuentra la de Locación de servicios con un 2.7%. Para el EEF dicha distribución porcentual sí se modifica, de forma tal que para los colaboradores ocupados, entre certificados y no certificados, que cuentan con Contrato a plazo fijo aumenta a un 60.3% de, y para los colaboradores, entre certificados y no certificados, con Contrato indefinido permanente disminuye a un 34.2%.

Dicha variación, en ambas modalidades de contrato, puede explicarse por el cambio de empresa y/o de ocupación dentro de la misma empresa o en otra por parte de los colaboradores.

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

Indicador	Línea de base	Evaluación Final		
		Certificados	No certificados	Total
<b>Acceso a seguro de salud</b>				
ESSALUD	84,0	90,9	100,0	91,8
SIS	0,0	0,0	0,0	0,0
Privado	9,3	6,1	0,0	5,5
Sin seguro de salud	6,7	3,0	0,0	2,7
Total (%)	100,0	100,0	100,0	100,0
Número de casos*	73	66	7	73

Nota: \*Se consideran 73 personas que se encuentran trabajando en el EEF (2 se encuentran desocupadas en el EEF), y se comparan con esas mismas 73 en el 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 84.0%; mientras que para el EEF este porcentaje se incrementa ligeramente a un 91.8% entre colaboradores certificados y no certificados.

En menor importancia figura también el seguro privado. Así, mientras que para el ELB se aprecia un 9.3%; hacia el EEF disminuye a un 5.5%.

Cabe destacar los casos de colaboradores que no cuentan con seguro de salud. Mientras que en el ELB estos son de un 6.7%, hacia el EEF estos mismos se reducen a un 2.7%.

Este porcentaje de colaboradores ocupados que no poseen seguro de salud entre el ELB y EEF debe estar agrupando a los independientes o locadores de servicios que no aportan 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
<b>Acceso a sistema de pensiones</b>				
AFP	76,0	71,2	100,0	74,0
ONP	17,3	21,2	0,0	19,2
Otro	1,3	4,5	0,0	4,1
Sin seguro de pensiones	5,3	3,0	0,0	2,7
Total (%)	100,0	100,0	100,0	100,0
Número de casos*	73	66	7	73

Nota: \*Se consideran 73 personas que se encuentran trabajando en el EEF (2 se encuentran desocupadas en el EEF), y se comparan con esas mismas 73 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 76.0%, seguido en menor proporción por la ONP con un 17.3%; mientras que para el EEF dicha distribución no varía sustancialmente. Así, un 74.0% de colaboradores ocupados, entre certificados y no certificados, cuenta con AFP, y un 19.2% con ONP.

Cabe destacar los casos de colaboradores que no cuentan con seguro de pensiones. Mientras que en el ELB estos son de un 5.3%, hacia el EEF estos mismos se reducen a un 2.7%.

Este porcentaje de colaboradores ocupados que no poseen seguro de pensiones entre el ELB y EEF debe estar agrupando a los independientes o locadores de servicios que no aportan a la entidad aseguradora.

## 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/**	
	VENTAS		SUPERVISOR	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Telemarketing	8	10,7	1	20,0
Representantes de ventas	3	4,0	0	0,0
Vendedor de productos tangibles	18	24,0	0	0,0
Vendedor de servicios intangibles	46	61,3	4	80,0
<b>Total*</b>	75	100,0	5	100,0

Nota: \*Se consideran 75 casos en el EEF.

a/\*\* En C1 (vendedor), las 75 personas fueron evaluadas en ese rubro.

b/\*\* En C2 (supervisor), 5 personas (de las 75) 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 la evaluación**

Perfiles ocupacionales evaluados	C1 a/**				C2 b/**			
	VENTAS				SUPERVISOR			
	Certificado		No certificado		Certificado		No certificado	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Telemarketing	7	10,6	1	11,1	1	20,0	0	0,0
Representantes de ventas	3	4,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Vendedor de productos tangibles	18	27,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Vendedor de servicios intangibles	38	57,6	8	88,9	4	80,0	0	0,0
<b>Total*</b>	66	100,0	9	100,0	5	100,0	0	100,0

Nota: \*Se consideran 75 casos en el EEF.

a/\*\* En C1 (vendedor), las 75 personas fueron evaluadas en ese rubro.

b/\*\* En C2 (supervisor), 5 personas (de las 75) 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.

La evaluación de los cuatro perfiles ocupacionales en el centro de trabajo que abarcaba el proyecto CERTIPAE LABORAL La Libertad: 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 80% se ubica en Vendedor de servicios (intangibles), y el 20% restante se encuentra en Telemarketing. No se registran casos para Representante de ventas y Vendedor de productos de consumo masivo.

En cuanto a los resultados de la evaluación en C1, donde se concentra todo el universo de colaboradores encuestados para el EEF (75 casos), el 88% obtuvo su certificado de competencias laborales, mientras que el 12% 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 57.6% y Vendedor de productos de consumo masivo (tangible) con un 27.3%.

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 88.9%, y Telemarketing con un 11.1%.

Asimismo, del total de colaboradores evaluados en C2, el 80.0% (representado por 4 casos) fue certificado laboralmente en el perfil de Vendedor de servicios (intangibles) y el 20% restante (representado por 1 caso) también certificado en el de Telemarketing. No se presentaron colaboradores para Representante de ventas y Vendedor de productos de consumo masivo (tangible).

**Cuadro 22: Motivo principal para participar**

	Frecuencia	%
Para mejorar mis ingresos laborales	24	32,0
Para obtener un certificado que le permita postular a cualquier trabajo	21	28,0
Para ascender en la empresa	25	33,3
Para evaluar mi desempeño en la ocupación	5	6,7
<b>Total*</b>	75	100,0

Nota: \*Se consideran 75 casos en la 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 La Libertad: Evaluación y Certificación de Competencias Laborales, el que más ponderación presenta es el de “Para ascender en la empresa” con un 33.3%, seguidos muy de cerca por “Para mejorar mis ingresos laborales” y “Para obtener un certificado que le permita postular a cualquier trabajo” con un 32.0% y 28.0%, respectivamente.

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 la EF, 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	54	72,00	20	26,67	0	0,00	1	1,33	75	100,00
El lenguaje utilizado en la evaluación fue claro y preciso	25	33,33	49	65,33	0	0,00	1	1,33	75	100,00
La comunicación con el evaluador fue clara y precisa	41	54,67	33	44,00	0	0,00	1	1,33	75	100,00
Los instrumentos de medición utilizados eran entendibles	34	45,33	39	52,00	2	2,67	0	0,00	75	100,00
La retroalimentación con el evaluador fue a tiempo y pertinente	35	46,67	38	50,67	2	2,67	0	0,00	75	100,00
El evaluador demostró dominio técnico y conocimiento del proceso de evaluación	33	44,00	40	53,33	1	1,33	1	1,33	75	100,00
Los tiempos de la evaluación fueron adecuados	37	49,33	35	46,67	1	1,33	2	2,67	75	100,00
El ambiente donde se realizó la evaluación fue adecuado	38	50,67	36	48,00	0	0,00	1	1,33	75	100,00

Nota: \*Se consideran 75 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 – Trujillo, 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 (72.0%, entre certificados y no certificados) es la de “*antes del proceso de evaluación, el evaluador proporcionó información clara y precisa sobre los procesos y la etapa de evaluación*”, seguida por “*la comunicación con el evaluador fue clara y precisa*”, con un 54.6%.

En la categoría de “De acuerdo”, la afirmación con mayor ponderación por parte de los colaboradores (65.3%, entre certificados y no certificados) es la de “*El lenguaje utilizado en la evaluación fue claro y preciso*”, seguida por la de “*El evaluador demostró dominio técnico y conocimiento del proceso de evaluación*”, con un 53.3%.

### Cuadro 24: Plan de empleabilidad

<b>PLAN RECIBIDO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	67	89,3
<b>No</b>	8	10,7
<b>Total*</b>	75	100,0

Nota: \*Se consideran 75 casos en el EEF.

<b>REVISION / LECTURA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	38	56,7
<b>No</b>	29	43,3
<b>Total*</b>	67	100,0

Nota: \*Se consideran 67 casos (de los 75) que recibieron el Plan.

<b>CONTENIDO DEL PLAN PARA TOMA DE DECISIONES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Si, totalmente</b>	13	34,2
<b>Si, parcialmente</b>	22	57,9
<b>No</b>	3	7,9
<b>Total*</b>	38	100,0

Nota: \*Se consideran 38 casos (de los 67) que revisaron el Plan.

<b>CONOCIMIENTO DEL PLAN POR PARTE DE LA EMPRESA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	9	12,0
<b>No</b>	66	88,0
<b>Total*</b>	75	100,0

Nota: \*Se consideran 75 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 89.3% de ellos, entre certificados y no certificados, manifiesta haberlo recibido; mientras que el 10.7%, entre certificados y no certificados, manifiesta lo contrario.

Este 10.7% 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 impedimento para que lo reciban.

Considérese también que en el informe del ELB, se menciona que aproximadamente un 40% 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 cumplido<sup>3</sup>.

Para aquellos colaboradores, entre certificados y no certificados, que recibieron el Plan de Empleabilidad, el 56.7% manifiesta haberlo revisado/leído, mientras que un 43.3% no lo ha hecho. Esto último puede deberse a que entre la finalización de las evaluaciones teórico-prácticas y la entrega de los resultados de la evaluación (Plan de Empleabilidad) ha pasado demasiado tiempo (un mes aproximadamente), generando 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 57.9% manifiesta haber tomado decisiones parcialmente para mejorar/fortalecer su desempeño en el puesto de trabajo; mientras que un 34.2% afirma haber tomado decisiones totalmente.

En cuanto al conocimiento del Plan de Empleabilidad por parte de las empresas participantes en el Proyecto, solo un 12.0% de colaboradores, entre certificados y no certificados laboralmente, manifiesta que la empresa donde fue evaluado tuviera conocimiento del mismo. Por el contrario, el 88.0% de los colaboradores manifiesta que no lo tiene.

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 Telemark (perfil telemarketing):

*“Lo que faltó en este proyecto es darles un feedback a los chicos en lo que estaban bien y mal.*

*Muchos que son buenos y desaprobaron quisieron saber en qué estaban mal, por qué se les desaprobó.*

*Eso fue lo que faltó mejorar del Proyecto.*

*Solo a algunos se les dio su feedback, no a todos.*

---

<sup>3</sup> 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.

*A mí como responsable no se me envió un informe final de la ejecución del Proyecto.*

*Yo sé que a algunas empresas sí se les dio pero a mí no.*

*¿El proyecto ha brindado las competencias y habilidades requeridas a los jóvenes que se desempeñan en la empresa?*

*No se las ha dado mayores resultados de la evaluación.*

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

*No nos enviaron ningún resultado ni informe, solo nos enviaron la lista de las personas que habían aprobado para la ceremonia y entrega de certificado.*

*Por eso no estamos tan de acuerdo con los resultados. Y esto se lo indicamos a IPAE para que de manera interna la empresa capacite, pero nunca supimos nada”.*

*¿Cuán útil cree que es el Plan de Empleabilidad?*

*No me fue muy útil pues se nos dio información que ya manejábamos en el día a día.*

*Tampoco se nos explicó a cada uno de los resultados.*

*Fue entregado como un mes después.*

*A ese momento, ya mucha gente (la mitad) ya no estaba laborando.*

*Lo que se les dio es algo que ya manejaban, que ya sabían.*

*No hubo por parte de IPAE capacitación post resultados.*

*Este Plan se les entregó solo a los que aprobaron.*

*Empresa Palermo (perfil de vendedor de servicios intangibles):*

*“¿Cuál es su opinión sobre el modelo y proceso de certificación de competencias realizado por el proyecto?*

*El proceso fue corto para poder certificar las competencias laborales de los trabajadores.*

*El periodo para determinar la certificación fue corto.*

*Creemos que se pudieron considerar otros criterios.*

*También consideramos que debieron participar los evaluadores de todo el proceso de venta y no de una parte nomás.*

*También hubiera sido interesante tener un asesor por tipo de empresa, sea servicio, telemarketing, etc.*

*En nuestro caso vino un consultor, nos dio unas recomendaciones generales pero nos hubiera gustado tener la visión de un especialista, incluso de nuestro mismo rubro.*

*¿Cuán satisfecho está con el nivel de competencias y habilidades alcanzados por sus trabajadores? ¿Percibe aún algunas limitaciones?*

*En ese momento, se tomó en cuenta la propia experiencia del personal, se reforzó ese tema.*

*No se analizó desde el punto de vista de requerimientos de la empresa.*

*Sí percibieron limitaciones como la falta de manejo de información.*

*Conocimiento de mercado de los trabajadores.*

*Y con la evaluación estas limitaciones no fueron cubiertas.*

*Con los tópicos que dio IPAE no les motivo a conocer el mercado, a identificar el nicho de mercado, así como la falta de uso de herramientas nuevas.*

*¿Cuál es su opinión sobre los instrumentos utilizados?*

*No conocimos las evaluaciones.  
Nos dieron sobre todo un resumen de cada uno de los trabajadores evaluados.  
Pero de ahí no pudimos ver más.*

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

*La expectativa ha sido muy larga, todo el proceso ha sido largo que desmotivó.  
Pasaron meses (5 a 6 meses) después de la evaluación a que les dieran la certificación y eso les hizo perder la motivación y el hilo de lo que venían trabajando.*

*De hecho, varios de los certificados ya se habían ido de la empresa.*

*¿Cuán útil cree que es el Plan de Empleabilidad?*

*Se les entregó la hoja de resultados luego de 2 a 3 meses de que se terminaran las evaluaciones.*

*Fueron recomendaciones bien recibidas pues de algunas cosas que hacía mal ellos no se daban cuenta. Pero les hubiera gustado recibir la crítica de un especialista en su rubro y no tan general”.*

Empresa Ozono (perfil de vendedor de servicios intangibles):

*“¿Cuán satisfecho está con el nivel de competencias y habilidades alcanzados por sus trabajadores? ¿Percibe aún algunas limitaciones?*

*Limitaciones siempre van a existir en la medida que se tracen metas más ambiciosas.*

*De la evaluación si se identificaron limitaciones que son la base fundamental de las capacitaciones.*

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

*El proceso fue un poco lento en la medida que tenían que venir personas de Lima para hacer algunas cosas.*

*Luego, la entrega de la hoja de resultados duró como un mes luego de la entrega de los certificados.*

*El programa debiera involucrar más a los gerentes, a los dueños de los negocios para que crea más en estos proyectos e invierta más en capacitación y otras ventajas que ofrece este proyecto. Mayor compromiso de los gerentes para que inviertan en capacitación.*

*¿Cuán útil cree que es el Plan de Empleabilidad?*

*En la medida que uno está de acuerdo con los resultados de evaluación entonces es útil pues se aplican las recomendaciones y mejorar.*

*De ahí viene también la importancia de las capacitaciones”.*

### Cuadro 25: Certificado o constancia

RECIBIO SU CERTIFICADO	Frecuencia	%
Si	61	92,4
No	5	7,6
<b>Total*</b>	66	100,0

Nota: \*Esta pregunta fue respondida solo por aquellos que habían sido declarados como competentes laboralmente en el EEF (en total 66 casos).

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

### Cuadro 26: 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	38	57,58	28	42,42	66	100,00
Ha obtenido un reconocimiento laboral	5	7,58	61	92,42	66	100,00
Ha mejorado su desempeño y productividad en el trabajo	44	66,67	22	33,33	66	100,00
Ha podido acceder a otras ocupaciones más reconocidas o mejor remuneradas	3	4,55	63	95,45	66	100,00
Tener sus habilidades profesionales documentadas	56	84,85	10	15,15	66	100,00
Ha obtenido mayor estabilidad en el empleo	11	16,67	55	83,33	66	100,00
Ha recibido una capacitación en reconocimiento a su certificación	9	13,64	57	86,36	66	100,00
No le ha traído ningún beneficio	44	66,67	22	33,33	66	100,00
<b>Otro</b>	0	0,00	66	100,00	66	100,00

Nota: \*Esta pregunta fue respondida solo por aquellos que habían sido declarados como competentes laboralmente en el EEF (en total 66 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 92.4% manifestó haberla recibido; mientras que el 7.6% afirma lo contrario, 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, pasó demasiado tiempo entre la entrega de los resultados de la evaluación y la ceremonia de entrega de los certificados.

*“Pasaron meses (5 a 6 meses) después de la evaluación a que les dieran la certificación y eso les hizo perder la motivación y el hilo de lo que venían trabajando. De hecho, varios de los certificados ya se habían ido de la empresa”.* Empresa Palermo.

*“Sobre la ceremonia se generó demasiada expectativa, una suerte de graduación. La mayoría de chicos fue con un familiar y la ceremonia se centró que una o dos personas de la empresa salían al estrado.”*

*Luego la foto gradual.*

*A la hora que ingresaban le entregaron el certificado más la agenda y lapicero. Todo ello generó mucha decepción". Empresa Telemark.*

En cuanto a los beneficios de contar con la certificación de competencias laborales, un 84.85% de los colaboradores certificados laboralmente reconoce que le ha permitido tener sus habilidades documentadas (de cara a mejorar su CV). No obstante, un 66.66% manifiesta que esta certificación no le ha traído ningún beneficio.

Así, un 95.45% manifiesta que el acceso a esta certificación de competencias laborales no le ha permitido acceder a otras ocupaciones más reconocidas o mejor remuneradas; mientras que un 92.42% manifiesta no haber obtenido un reconocimiento laboral.

No obstante, de 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 la solidificación de su CV, tanto por el reconocimiento de sus capacidades 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.

Empresa Telemark:

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

*No ha habido muchos cambios a nivel de capacitación o aumento de sueldo en la empresa, dado que internamente la empresa evalúa periódicamente.*

*Tampoco han sentido los chicos que se les ha dado algo novedoso pues la empresa periódicamente les evalúa y los retroalimenta mucho más.*

*A los chicos solo les ha servido para su CV".*

Empresa Phartec:

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

*Es muy importante para todos sobre todo porque respalda el conocimiento empírico de los chicos de ventas.*

*Este certificado avala de alguna manera que el chico sabe hacer bien su trabajo.*

*Ante una nueva oportunidad de trabajo sirve, y dentro de la misma empresa también porque se les reconoce su trabajo, pues sirve, de hecho para un posible ascenso si se presentara el caso".*

Empresa Palermo:

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

*Es importante porque ayuda a los chicos que su función que no está reconocida por un título con esta certificación se les reconoce.*

*De hecho considera que los mayores beneficios de este proyecto son para los trabajadores.*

*Mejora su hoja de vida sea en la empresa en la que están como para buscar un nuevo trabajo".*

Empresa Ozono:

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

*Valiosa en la medida que ha determinado cuáles son mis potencialidades y cuáles debe mejorar.*

*Valiosa porque para cualquiera en ventas nos va a permitir presentarse mejor.*



*Valiosa porque ha reconocido frente a los demás nuestro trabajo en ventas.  
Un vendedor que se presenta a otra empresa que certifica su experiencia va a tener un plus.  
A la persona evaluada le ha servido su certificación para cambiar de trabajo a una propuesta mucho mejor.  
Una certificación da un plus al trabajador”.*

Empresa Palermo:

*“¿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?*

*El ganar más o menos depende del vendedor propiamente pues gana por comisiones.*

*Por ello no tanta opción de mejorar sueldos.*

*A nivel de capacitación, y sobre todo, tras las recomendaciones de capacitación de IPAE, lo estamos haciendo.*

*Estamos yendo a cursos de capacitación que brinda la Cámara de Comercio, desde aquel entonces ya se ha ido a tres capacitaciones.*

*Antes de la experiencia del Proyecto no hacíamos capacitación, luego de IPAE somos conscientes de la necesidad de capacitación.*

*Lo positivo ha sido convencer a la gerencia general de Lima que entienda que para ser mejor vendedor hay que prepararse y para ello se han hecho las capacitaciones al equipo de trabajo.*

*Por lo tanto, se les está reforzando en su formación, otorgándoles más conocimientos.*

*Anterior a esta experiencia, la empresa no invertía en capacitaciones para el personal de ventas”.*

Como caso aislado, solo una de las empresas entrevistadas en Trujillo (PHARTEC) manifestó que entre los beneficios que este Proyecto ha tenido para sus trabajadores ha sido a nivel de las capacitaciones emprendidas por la empresa luego de esta experiencia.

## 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 LA LIBERTAD: 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 si estarían dispuestos a pagar por la certificación de sus trabajadores, esto fue lo que respondieron:

Empresa Telemark:

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

*La rotación de personal es alta.*

*No buscan gente con experiencia.*

*Por lo tanto sería invertir todos los meses en la gente nueva que ingresa y sería un gasto grande para la empresa”.*

Empresa PHARTEC:

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

*Sí, porque la experiencia fue buena y nosotros podemos exigir más.*

*En Lima, que no pasaron por esta experiencia, les gustó lo sucedido y se interesaron, por lo que la empresa estaría dispuesta a hacerlo”.*

Empresa Palermo:

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

*Sí, porque apreciaríamos los resultados para conocer los requerimientos como empresa y los perfiles del personal”.*

Empresa OZONO TV:

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

*Sí, pero que vaya de la mano con una post capacitación del mismo centro certificador.*

*Pues la evaluación no debe quedar ahí.*

*El proceso debe ser la evaluación PREVIA, luego de ello una capacitación y al tiempo una nueva evaluación CERTIFICADOR”.*

Resulta interesante la apreciación de la empresa española Telemark, dado que para el sector comercio-venta existe una alta rotación del personal comercial. Ello, y para este sector en concreto, dificultaría aún más la inversión de las empresas en procesos de evaluación y certificación de competencias laborales.

Desde la perspectiva de los beneficios que otorga este Proyecto y reconocer si estos son perdurables en el tiempo, hasta la fecha, no se ha medido pues un año es poco tiempo para lograr un posicionamiento. A nivel de la unidad ejecutora, no se ha podido medir ya que al cierre del Proyecto se desactivó la oficina IPAE en La Libertad – Trujillo. 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.

### **5.8 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 en la región de La Libertad – Trujillo, 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.

## 5.9 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 mayor de mujeres dentro del Proyecto, con resultados positivos puesto que un alto porcentaje de ellas (88.4%) ha accedido a su certificación.

**Cuadro N° 27: resultados de evaluación según género**

	Hombre		Mujer		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Certificado	28	87,5	38	88,4	66	88,0
No certificado	4	12,5	5	11,6	9	12,0
<b>Total*</b>	32	100,0	43	100,0	75	100,0

Nota: \*Se consideran 75 casos en el EEF.

Fuente: Ficha Socio Económica y Laboral - Línea 2.

Elaboración: SASE Consultores S.A.C.

## 5.10 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 influye 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 la región de La Libertad - Trujillo. 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 la Cámara de Comercio de Trujillo y el Gobierno Regional de La Libertad, 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 La Libertad – Trujillo

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>INSTITUCION</b>
MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CARRAZCO	Encargada de selección	TELEMARK
FERNANDO GALLOSA	Gerente General Región Norte	PHARTEC
ENRIQUE MERINO CASTRO	Jefe Comercial	PALERMO
JULIO MURGA	Jefe Comercial	OZONO TV

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>INSTITUCION</b>
Ciro Cárdenas Rivera	<b>Supervisor de Seguimiento y Evaluación de Proyectos</b>	IPAE
Marco Daniel Pinglo Bazán	Coordinador CERTIPAE LABORAL LA LIBERTAD	IPAE



**Anexo 2. Nivel de ejecución física y financiera del Proyecto – La Libertad - Trujillo**

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
<b>COMPONENTE 1: SENSIBILIZACION Y SELECCIÓN DE EMPRESAS</b>											
1.1.1 Articulación y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.	Alianzas	2	2	100%							
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	3	3	100%							
1.2.1 Jornada de visitas empresariales	Jornada	3	3	100%							
1.3.1 Desayuno empresarial	Evento	5	5	100%							
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	36	57	158.33%							
1.5.2 Remisión de listado de colaboradores que cumplen requisitos para participar en el Proyecto	Base de datos	1	1	100%							
<b>TOTAL COMPONENTE 1</b>					<b>88, 414.89</b>	<b>57, 111.86</b>					<b>65%</b>
<b>COMPONENTE 2: SENSIBILIZACIÓN Y SELECCIÓN DE COLABORADORES</b>											
2.1.1 Verificación documentaria de requisitos de beneficiarios	Expedientes	840	888	105.71%							

2.1.2 Invitación a eventos de sensibilización	Colaboradores	840	888	105.71%							
2.1.3 Eventos de sensibilización a colaboradores	Evento	36	57	158.33%							
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	2	200%							
<b>TOTAL COMPONENTE 2</b>					<b>24, 247.21</b>	<b>19, 059.71</b>					<b>79%</b>
<b>COMPONENTE 3: EVALUACIÓN DE COLABORADORES</b>											
3.1.1 Jornada de charlas de orientación del proceso	Jornadas	56	74	132.14%							
3.1.2 Aplicación de prueba de conocimientos a colaboradores	Pruebas	810	810	100%							
3.1.3 Aplicación de guía de desempeño a colaboradores	Guías de observación	810	810	100%							
3.1.4 Jornada de supervisión del proceso de evaluación de colaboradores	Jornadas	16	37	231.25%							
3.1.5 Reuniones de retroalimentación con evaluadores	Reuniones	9	9	100%							
3.1.6 Elaboración de Plan de Empleabilidad	Planes de empleabilidad	810	810	100%							
3.1.7 Orientación de retroalimentación de los resultados del proceso de evaluación	Orientaciones	810	810	100%							

3.1.8 Elaboración de reportes individuales del proceso de evaluación	Reportes generales	810	810	100%							
3.1.9 Elaboración y remisión de informes del proceso de evaluación	Informes	24	57	237.50%							
3.1.10 Revisión y aprobación de informes de evaluadores	Informes	24	57	237.50%							
<b>TOTAL COMPONENTE 3</b>					<b>191,402.44</b>	<b>111,816.41</b>					<b>58%</b>
<b>COMPONENTE 4: CERTIFICACIÓN DE COLABORADORES</b>											
4.1.1 Revisión de la calificación de pruebas	Instrumentos de evaluación	810	810	100%							
4.1.2 Revisión de los contenidos de los Planes de Empleabilidad	Planes de empleabilidad	810	810	100%							
4.1.3 Alimentación del sistema de gestión de información del Proyecto	Registro de expedientes	810	810	100%							
4.1.4 Servicio de almacenamiento de expedientes de evaluaciones in house.	Registro de expedientes	810	810	100%							
4.1.5 Organización de eventos de reconocimiento de competencias.	Evento	2	2	100%							
4.1.6 Convocatoria a colaboradores, empresas y autoridades.	Participantes	600	600	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	1	0,00%							
4.1.9 Visita de monitoreo a los colaboradores certificados	Visitas	11	11	100%							
<b>TOTAL COMPONENTE 4</b>					<b>68,639.00</b>	<b>68,960.75</b>					<b>100,47%</b>
<b>Total componentes 1 + 2 + 3+4</b>					<b>372,703.54</b>	<b>256,948.73</b>					
Manejo del Proyecto					<b>261,585.16</b>	<b>223,626.98</b>					<b>85%</b>
Gastos administrativos					<b>52,673.21</b>	<b>52,673.21</b>					<b>100%</b>
Línea de base y evaluación de impacto					<b>26,336.60</b>	<b>0</b>					<b>0%</b>
Imprevistos					<b>6,460.40</b>	<b>738,5</b>					<b>11%</b>
<b>MANEJO DEL PROYECTO</b>					<b>347,055.37</b>	<b>277,038</b>					
<b>TOTAL COSTO</b>					<b>719,758.90</b>	<b>533,987.42</b>					<b>74%</b>

	nivel ejecución física	nivel ejecución financiera	participación financiera relativa
componente 1	107%	65%	11%
componente 2	124%	79%	4%
componente 3	144%	58%	21%
componente 4	100%	100%	13%
manejo del proyecto		80%	51%
total		74%	