



**COSUDE**

AGENCIA SUIZA PARA EL DESARROLLO Y LA COOPERACION



PROGRAMA DE CAPACITACION LABORAL

**CAPLAB**

# **SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA CAPLAB**

**Junio del 2002**

## INDICE

<b>Introducción</b> .....	3
<b>I. Descripción del Programa</b> .....	4
1.1 Antecedentes y justificación .....	4
1.2 Presentación del Programa .....	7
1.2.1 Los actores .....	7
1.2.2 Funcionamiento .....	9
1.2.3 Componentes .....	12
1.2.4 Fases del Programa y estrategias de ampliación .....	18
1.2.5 Metas de la Fase de ampliación .....	24
<b>II. Los Resultados</b> .....	26
2.1 Resultados directos .....	26
2.2 Resultados indirectos o no planificados .....	44
2.3 Resultados sobre el propósito del Programa .....	45
<b>III. CAPLAB en perspectiva</b> .....	48
3.1 Una visión micro .....	48
3.2 Institucionalización del Programa y generación de políticas públicas: avances y obstáculos .....	51
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	56
<b>Anexos</b> .....	59
• Relación de personas entrevistadas	
• Relación de Centros CIL y mecanismos alternativos en CEOs del Programa CAPLAB	
• Oficinas PROEmpleo a nivel nacional	
• Red CIL-PROEmpleo: principales indicadores	
• Oferta, demanda y colocados de los Centros CIL en CEOs CAPLAB según sexo	
• Egresados CAPLAB inscritos en los Centros CIL según sexo y edad	
• Colocados CAPLAB según sexo	
• Servicios de Asesoría para la Búsqueda de Empleo (ABE)	

## **Introducción**

El documento tiene como objetivo presentar la sistematización del Programa CAPLAB, referida principalmente a su Fase de ampliación. Este informe será uno de los insumos para el Seminario Internacional “Peer Review CAPLAB”, el cual se llevará a cabo en la ciudad de Lima durante el mes de setiembre del presente año.

El documento ha sido dividido en tres capítulos. En el primero se presenta una descripción del Programa, que incluye a sus componentes, actores, principales estrategias y metas. El segundo capítulo incluye una presentación y análisis de los principales resultados obtenidos (directos e indirectos) durante la Fase de ampliación. El tercer capítulo está dirigido al análisis de las perspectivas del Programa en lo que a institucionalización y generación de políticas públicas se refiere. Por último, se desarrollan las principales conclusiones y recomendaciones en términos de políticas públicas, institucionalización, replicabilidad y sostenibilidad del Programa.

CR  
CF

## I. Descripción del Programa CAPLAB

### 1.1 Antecedentes y justificación

En la segunda mitad de los años noventa se contó con un período de reactivación económica. El PBI Real y el PBI per cápita tuvieron tasas de crecimiento positivas entre 1993 y 1997; lo propio sucedía con el PBI manufacturero; mientras que la tasa de crecimiento del IPC era cada vez menor<sup>1</sup>.

**Cuadro N° 1**  
**Crecimiento e Inflación en el Perú 1993-1997**

Año	PBI Real Var. %	PBI Per cápita Var. %	PBI Manufacturero Var. %	IPC Var. %
1993	4.8	3.0	3.4	39.5
1994	12.8	10.9	16.6	15.4
1995	8.6	6.7	5.5	10.2
1996	2.5	0.7	1.5	11.8
1997	6.7	4.9	5.3	6.5

Fuente: Webb, Richard y Graciela Fernández Baca, *Perú en Números 2001*, Lima: Cuánto, INEI: Indicadores de precios de la economía.

No obstante, persistieron problemas sociales y económicos de magnitud. Uno de ellos, tal vez el más importante, es la falta de oportunidades de empleo<sup>2</sup>.

De acuerdo con estadísticas del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), entre los años 1995 y 1997 se observa altos índices de desempleo y subempleo, los cuales permanecieron constantes tal como se presenta en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 2**  
**Niveles de Empleo Urbano (%)**

Nivel de empleo	1995 (III trim.)	1996 (III trim.)	1997 (III trim.)
Adecuadamente empleado	50.0	50.3	50.5
Subempleo	42.4	42.7	41.8
Desempleo	7.6	7.0	7.7
Total	100.0	100.0	100.0

<sup>1</sup> No es materia de este documento analizar si el crecimiento económico de ese período tenía bases sólidas o no. Se trata de situar el contexto económico en el cual se dio inicio al Programa CAPLAB.

<sup>2</sup> De acuerdo con datos del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP), de una encuesta a hogares en pobreza extrema durante 1998 y 1999, el problema o necesidad principal que indican los jefes de hogares en el área urbana es la falta de empleo. En Lima lo señala el 30% de jefes de hogar, en Cajamarca el 34%, en Cusco el 30%, y en Loreto el 14% (superado por Servicios Básicos de la vivienda con 59%. Ver Vásquez, Enrique, Carlos E. Aramburú, Carlos Figueroa y Carlos Parodi, *Los desafíos de la lucha contra la pobreza extrema en el Perú*, Lima: CIUP – IDRC, enero 2002.

Fuente: MTPE – Informe Estadístico Mensual, tomado de Webb, Richard y Graciela Fernández Baca, *Perú en números*, Lima : Cuánto, p. 592, 2001.

El MTPE observó un conjunto de problemas que tornaban ineficiente el funcionamiento general del mercado laboral y el de la capacitación. Los principales fueron los siguientes: los trabajadores, en especial los jóvenes y las mujeres, tienen dificultades para acceder a puestos de trabajo acordes con sus niveles de capacitación; las empresas incurren en costos para encontrar al trabajador con el perfil y experiencia requeridos; las personas carecen de suficientes herramientas para elegir adecuadamente entre las opciones ocupacionales y de capacitación ofertadas; las instituciones de formación entrenan a jóvenes que luego no consiguen insertarse en el mercado laboral debido a que su especialidad no es demandada<sup>3</sup>.

Las principales causas de los problemas detectados se dan debido a la falta de provisión y difusión de información laboral. La hipótesis radica en que la provisión adecuada de información permitirá superar los problemas mencionados, facilitará la adecuada inserción laboral de la PEA y reducirá el índice de desempleo friccional y subempleo ocupacional<sup>4</sup>.

Evaluaciones realizadas en el Servicio Público de Empleo (SPE) del MTPE, instancia encargada de proveer información laboral para el empleo, revelaron que era necesario realizar una reestructuración del sistema debido a que éste resultaba ineficiente a nivel operativo y ofrecía un servicio de baja calidad a los trabajadores desempleados y empresas. Así mismo, se determinó la necesidad de descentralizar el servicio a través de la conformación de una Red nacional con el objetivo de favorecer a un mayor número de desempleados, subempleados, así como aunar esfuerzos a fin de articular la capacitación y el empleo.

De otro lado, los problemas de la inserción laboral, en particular de los jóvenes<sup>5</sup>, están relacionados a su vez con un sinnúmero de factores, dentro de los cuales destacan el bajo nivel educativo en la secundaria estatal, el bajo nivel en la enseñanza e infraestructura a nivel técnico, la inexistente relación entre ambos tipos de enseñanza y el sector laboral (productivo o de servicios) y el escaso nivel de información de los jóvenes acerca de las demandas laborales de las empresas.

---

<sup>3</sup> Ver documento *Plan de Fase de Ampliación del Sistema de Información Laboral y Colocaciones (SILyC)*, Lima: 2000.

<sup>4</sup> Desempleo friccional se caracteriza por ser de corta duración –menos de 8 semanas- debido a una alta rotación de la mano de obra por parte de las empresas o a una alta movilidad laboral de los trabajadores y se origina básicamente por la falta de información. Subempleo ocupacional se refiere a la falta de correspondencia entre las habilidades adquiridas y la ocupación que se desempeña. Ver MTPE, *Boletín de Economía Laboral*, año 4, N° 15, Lima: 2000, p. 48.

<sup>5</sup> Dicha aseveración guarda correspondencia con el hecho de que en el Perú, los hogares (las familias) en pobreza extrema urbanos más excluidos son aquellos cuyos jefes son jóvenes, a diferencia de lo que sucede en países desarrollados como Inglaterra. Ver Aramburú, Carlos E. y Carlos Figueroa, "Pobreza extrema y exclusión social. El caso de Lima", en Portocarrero, F. (editor), *Políticas sociales en el Perú: nuevos aportes*, Lima: Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú, febrero 2000.

Debe subrayarse que los Centros de Educación Ocupacional (CEOs) por definición<sup>6</sup> son los que debieran cumplir el rol vinculante trabajador-empresa, pero por los factores ya mencionados (a los cuales debe sumarse el desfase tecnológico de los docentes, su excesiva carga, sus bajos ingresos y la rigidez u obsolescencia de los programas curriculares<sup>7</sup>) no cumplen este papel, lo cual se traduce en el poco incentivo de los jóvenes para optar por una educación en los CEOs.

Hacia 1995, únicamente el 15% de alumnos de secundaria formaban parte de la secundaria técnica (MINED, 1995), y para 1997, sólo uno de cada cuatro alumnos en educación superior estudiaba en un CEO<sup>8</sup>. A pesar de ello, en cuanto al número de CEOs, se tuvo un crecimiento importante en la década pasada, de 1,435 en el año 1992 se pasó a 2,139 en el año 1997<sup>9</sup>, no obstante el número de alumnos no se incrementó<sup>10</sup>.

El problema de la inserción laboral de los jóvenes a mediados de la década pasada tiene entonces como uno de sus principales factores la existencia de “una gran desarticulación entre el nivel de formación y capacitación laboral que se ofrece y las necesidades efectivas del mercado de trabajo<sup>11</sup>. Por cierto que la limitada capacidad de absorción de las empresas de la cada vez mayor oferta laboral, agrava la situación.

Algo que se desprende de la discusión anterior es que abordar de manera efectiva el problema de la inserción laboral de los jóvenes requiere necesariamente de un trabajo coordinado y proactivo entre los sectores educación y trabajo<sup>12</sup>.

Articular la capacitación laboral de los jóvenes con las necesidades de las empresas pasa necesariamente por tener una nueva y distinta oferta laboral de los jóvenes en pobreza y pobreza extrema.

Esta nueva oferta laboral implica a su vez una nueva oferta de capacitación laboral, la cual debería tener características particulares que la diferencie de la existente<sup>13</sup>.

---

<sup>6</sup> La educación ocupacional es una modalidad que integra la acción educativa a través de la preparación y perfeccionamiento para la actividad laboral. Está destinada a adolescentes y adultos. Estén o no en actividad laboral (Ley General de Educación 23384).

<sup>7</sup> Vila Espinoza, *Informe de la formación profesional en el Perú*, Lima: 1995.

<sup>8</sup> Elaboración propia, Ver Ministerio de Educación – Unidad de Estadística Educativa. Debemos decir que este dato está sobreestimado dado que en los CEOs también existen alumnos de 30 o más años y que no necesariamente están en la disyuntiva de educación ocupacional o educación superior.

<sup>9</sup> El número de CEOs que arrojaba el Censo Nacional de Educación Técnica y Pedagógica de 1997 era de 1,800, con una población escolar de 235,284.

<sup>10</sup> Estadísticas oficiales del Ministerio de Educación dan cuenta que para 1994 existían 242,000 estudiantes en CEOs (estatal y no estatal) frente a los 223,000 de 1997.

<sup>11</sup> Ver Ministerio de Trabajo y Promoción Social (MTPS), Programa de Capacitación Laboral de Jóvenes, (PROJoven), Avances a enero de 1996.

<sup>12</sup> Para ser coherentes con lo que se viene diciendo deberíamos agregar ... y que los sectores productivos (Industria y Agricultura) estén en crecimiento. Lo cual ayuda, pero como se vio al inicio, no es una condición suficiente.

<sup>13</sup> Capacitación Laboral para Grupos Desfavorecidos – Propuesta de un Programa de Cooperación Técnica entre Suiza y el Perú, versión final. Bruselas, mayo de 1996.

- Flexible con respecto a los horarios, a la duración y a la organización interna para permitir la participación en los programas sin que se deje de trabajar.
- Organizada sobre la base de módulos cerrados que permitan alcanzar un cierto nivel de cualificación en etapas.
- Individualizada, de tal forma que la duración de los módulos dependa de las necesidades y del progreso de cada uno de los participantes.
- Progresivo, de tal forma que los certificados se concedan según la finalización exitosa de cada módulo y dando la oportunidad de alcanzar el nivel medio del subsistema formación profesional (trabajador cualificado).
- Práctica en el sentido de estar estrechamente vinculada con las empresas locales y que refleje las necesidades del sistema productivo.
- Ejecutada con la participación de las empresas del barrio, involucrándolas en las prácticas o en la capacitación en alternancia.

De otro lado, los beneficiarios directos o grupos meta del programa serían no sólo los jóvenes y mujeres en pobreza del barrio sino también las microempresas de la localidad (potenciales empleadores<sup>14</sup>).

Es igualmente importante señalar que definitivamente no todos los jóvenes que culminen su capacitación en los CEOs serán incorporados (colocados) a un puesto de trabajo asalariado. En general porque la economía del país no puede absorber todo el exceso de oferta laboral, pero también porque habrá jóvenes que tomen otros caminos: el autoempleo, simplemente continuar su proceso formativo o no trabajar.

## **1.2 Presentación del Programa**

### **1.2.1 Los actores**

El objetivo de esta sección es presentar a los diversos actores involucrados dado que serán constantemente mencionados a lo largo del documento.

En el nivel macro del sector educativo se encuentra el Ministerio de Educación. Ente rector del sector. Entre sus funciones principales está la de formular las políticas nacionales sobre la educación, a partir de las cuales ejerce sus atribuciones normativas sobre todo el sistema sectorial y garantiza su cumplimiento mediante una adecuada supervisión.

A nivel meso o intermedio en el sector educativo están las Unidades de Servicios Educativos (USEs) que, junto con las Direcciones Regionales (DRE) los órganos intermedios del Ministerio de Educación, son las instancias descentralizadas que aplican y evalúan las políticas del sector en su ámbito geográfico. Se encargan de acciones de seguimiento, monitoreo y apoyo a la capacitación.

A nivel micro dentro del sector educación están los Centros de Educación Ocupacional (CEOs). Instituciones que no exigen un nivel educativo previo, son escolarizados y de gestión estatal y no estatal. Son los lugares donde el programa desarrolla la mayor parte de sus actividades de capacitación y servicios.

---

<sup>14</sup> Como se verá más adelante, los microempresarios se verán favorecidos por contar con la posibilidad de mano de obra capacitada y por ser ésta ad-hoc a sus propias necesidades.

La población beneficiaria directa es el grupo de jóvenes, hombres y mujeres, de 16 a 30 años en situación de pobreza y residentes de zonas populares o marginales. Específicamente, aquellos jóvenes que se integren a los CEOS que el Programa CAPLAB apoya serán quienes finalmente reciban los beneficios del mismo. Lo propio se cumple para los docentes de dichos CEOS.

Demás está decir que los docentes de CEOs son una pieza fundamental en la búsqueda de solución a la desarticulación entre la formación laboral y las necesidades efectivas del mercado de trabajo.

Puesto que las pequeñas y micro empresas son el sector económico que en mayor proporción puede absorber la mano de obra proveniente de los CEOs e Institutos de capacitación laboral<sup>15</sup>, ellas se convierten también en beneficiarias potenciales del Programa.

En el sector trabajo, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) es a nivel macro y junto con el Ministerio de Educación, la contraparte del Programa. En dicho Ministerio opera el Servicio Público de Empleo (SPE), el cual se origina a inicios de la década de 1950, luego de varios cambios, en el año 1996 se le denominó Sistema Nacional de Colocaciones-PROEmpleo, una dependencia de la Dirección Nacional de Empleo y Formación Profesional cuyas funciones se circunscribían a la intermediación laboral y, de manera más limitada, a la orientación vocacional<sup>16</sup>.

El proyecto Sistema de Información Laboral y Colocaciones (SILyC), se inicia entre los años 1996 y 1997 y se orienta a la generación de su sistema nacional y descentralizado de intermediación, información y asesoría laboral mediante la modernización de PROEmpleo a nivel nacional y a la conformación de una Red de Centros de Colocación e Información Laboral (CIL) con el concurso de entidades públicas y privadas.

De esta manera al hacer referencia a la Red CIL – PROEmpleo, estamos incluyendo a todas las oficinas a nivel nacional implantadas y/o modernizadas que brindan a usuarios, los productos y servicios diseñados por el SILyC, en el marco del Programa CAPLAB.

Direcciones Departamentales son las 24 dependencias del MTPE a nivel nacional y Oficinas de PROEmpleo se refieren a las ubicadas en Lima (sede central del MTPE) y en el Callao.

Se denomina Centro CIL abierto a las oficinas que brindan dichos servicios no sólo a los usuarios de la institución en la cual operan, sino también a los miembros de la comunidad.

Se denomina Centro CIL cerrado a las oficinas que brindan los servicios solamente a los alumnos de los centros de capacitación en los cuales operan.

---

<sup>15</sup> Ello es así dadas las características de las mismas referidas a los puestos de trabajo que demandan: temporales, de calificación básica y de baja remuneración.

<sup>16</sup> Yamada, Gustavo y Miguel Jaramillo, *Información en el mercado laboral: teoría y políticas*, Documento de Trabajo, Lima: CIUP, 1998, p. 68.

Y, por último, una tercera modalidad son los CEOs con componente de información y articulación con el mercado. En estos casos, un docente designado por el Director del CEO se dedica parcialmente a informar sobre los servicios de los Centros CIL a los alumnos y personas interesadas y los deriva a un Centro CIL abierto o a la Dirección Departamental del MTPE más cercana.

Siendo la naturaleza esencial de la capacitación su articulación con el mercado, otros actores importantes son las empresas y sus gremios, los sindicatos de trabajadores y otras organizaciones del entorno local.

### 1.2.2 Funcionamiento

El Gráfico N° 1 (página siguiente) muestra el esquema básico del funcionamiento del Programa CAPLAB.

El objetivo del Programa CAPLAB es:

“Desarrollar un programa de capacitación laboral, orientado a población joven y mujeres más vulnerables, promoviendo su empleabilidad y en apoyo a la generación del propio negocio y la mejora de ingresos familiares<sup>17</sup>”.

Se trata en buena cuenta de mejorar las competencias de los jóvenes para conseguir empleo y permanecer en él.

Siguiendo el Gráfico N° 1 se tiene que los jóvenes de los sectores populares tienen varias alternativas para elegir respecto a “*qué hacer*”, y las alternativas pasan desde el “*no hacer nada*” (lo cual podría implicar el uso de drogas, participar en pandillas, etc.) hasta decidirse por trabajar (o buscar trabajo) en lo que se pueda. Un tercer grupo, dependiendo de sus posibilidades económicas y motivaciones, elegirá capacitarse.

Dentro de las posibilidades de capacitación de los jóvenes de los sectores populares y marginales están en general y mayoritariamente las universidades públicas, los Institutos y los CEOs. Son las dos últimas opciones las que mayor relación tienen (o deberían tener) con una capacitación vinculada con la demanda laboral de las empresas.

De este modo, lo que el Programa CAPLAB busca es que aquellos jóvenes que finalmente deciden incorporarse a los CEOs tengan la posibilidad de recibir una capacitación de calidad, articulada con el mercado laboral y donde se incremente su empleabilidad.

Como puede observarse en el Gráfico N° 1, el proceso de capacitación se inicia con el registro de los jóvenes interesados, los cuales pasan por una evaluación socio-económica y de interés de ingreso al mercado laboral<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> *Plan de la Fase de Ampliación*, Lima: COSUDE – CAPLAB, abril de 2000, p. 2.

<sup>18</sup> De manera estricta, el proceso se inicia con las campañas publicitarias que hacen los CEOs para captar estudiantes. No obstante, salvo apoyos muy puntuales y esporádicos de CAPLAB, dichas campañas están a cargo de los propios CEOs.

Los servicios que el Programa brinda son de diversa índole, aunque la oferta de los mismos no es cerrada y su uso es flexible<sup>19</sup> :

- Capacitación modular
- Información laboral
- Asesoría para la búsqueda de empleo
- Orientación ocupacional
- Intermediación laboral
- Asistencia técnica
- Articulación con el mercado
- Seguimiento de egresados

Los aspectos administrativos y normativos de la capacitación están a cargo del Ministerio de Educación (a través de las USEs correspondientes), la gestión, operatividad y monitoreo a cargo del Programa CAPLAB.

La colocación se hace a través de los Centros CIL, los cuales se ubican al interior de los CEOs<sup>20</sup>, y cuya función principal es vincular la oferta con la demanda de mano de obra en cada zona o área de influencia del CEO. El monitoreo de los Centros CIL recae en el MTPE.

Evidentemente que no todos los que se inscriben en un CEO ligado a CAPLAB serán colocados por los Centros CIL, pues en el mismo proceso de capacitación hay algunos jóvenes que se retiran (problemas económicos, falta de motivación, etc), otros prefieren buscar trabajo por su cuenta o auto-emplearse y otros sólo desean estudiar en el CEO mas no insertarse al mercado laboral.

Para que el esquema funcione, “el modelo CAPLAB basa su desarrollo en un estrategia que integra a diferentes actores, especialmente vinculados a los sectores públicos de educación y de trabajo, al empresariado y gremios de trabajadores, concentrando los servicios previstos en los CEOs<sup>21</sup>”. Se trata en consecuencia de un Programa que actúa a tres niveles haciendo en cada uno de ellos alianzas estratégicas con diversas instituciones o actores.

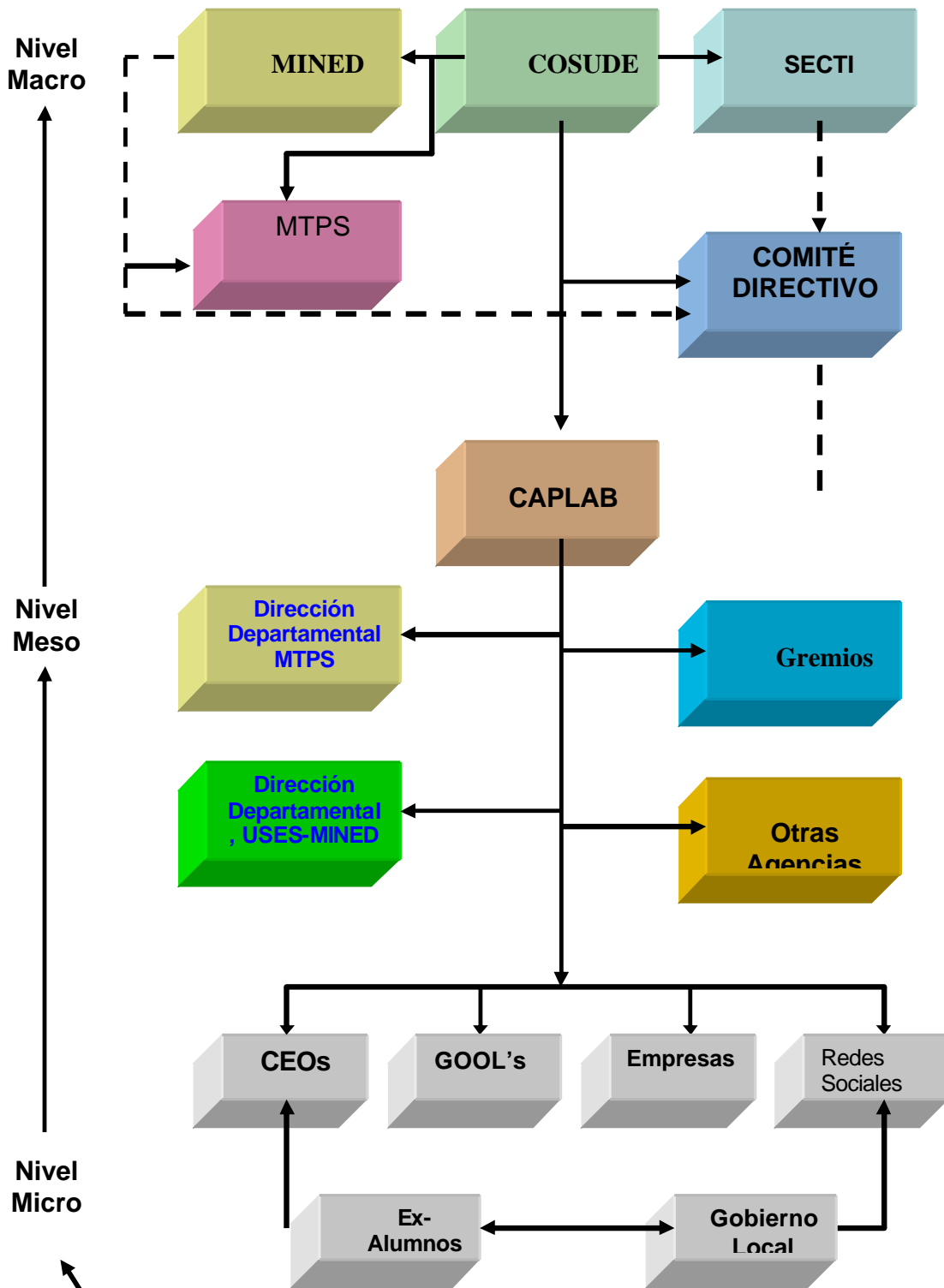
---

<sup>19</sup> *Manual de Gestión del Modelo CAPLAB*, Lima: COSUDE – CAPLAB, enero de 2001, p. 17.

<sup>20</sup> Como se verá más adelante, los Centros CIL van más allá de los CEOs, pues funcionan también en Municipios, ONGs, en instituciones vinculadas con la problemática del empleo, así como en las Direcciones Departamentales del MTPE, a través de PROEmpleo.

<sup>21</sup> *Manual de Gestión del Modelo CAPLAB*, *op.cit.*, p. 17.

**Gráfico N° 2**  
**Niveles y tipo de intervención con las contrapartes**  
**y otras instituciones y/o agencias**



**Funciones**

- Aprobación de Planes Operativos
  - Monitoreo
  - Evaluación
- ↓
- Aprobación de Políticas Sectoriales
- ↓
- Coordinan: planes y acuerdos
  - Institucionalización de acciones.
  - Monitoreo
  - Sistematización
- ↓
- Aplicación del Programa.
  - Monitoreo
  - Sistematización
  - Evaluación
  - Prestación de servicios

Como se observa en el Gráfico N° 2, a nivel **Macro** se ubican los Ministerios de Educación (MINED) y de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). A este nivel se aprueban los planes operativos y las políticas sectoriales.

A nivel **Meso** se ubican las Direcciones Departamentales de ambos ministerios, donde se coordinan los planes y acuerdos institucionales.

A nivel **Micro** se encuentran los beneficiarios directos del Programa (los jóvenes), los CEOs, las pequeñas y micro empresas. Es el nivel en donde se aplica el Programa.

### 1.2.3 Componentes

Para que el mecanismo presentado en la sección anterior funcione y se concrete, el Modelo CAPLAB trabaja con tres componentes o proyectos, los cuales están integrados y ejecutados simultáneamente, formando un núcleo de acción vinculado al CEO.

#### a) Capacitación laboral articulada al mercado

Es el eje del Programa. A través de la capacitación a los jóvenes, se busca la articulación entre oferta y demanda laboral. Se trata previamente de establecer con claridad la pertinencia y consistencia de los contenidos de la capacitación con los requerimientos de un puesto de trabajo concreto.

Dado que los puestos de trabajo concretos no son sino aquellos demandados por las empresas de la localidad es imprescindible “enfocar las acciones formativas combinando las necesidades del desarrollo social y productivo con las posibilidades de los CEOs y de la Redes Locales de apoyo, sin perder de vista el desarrollo personal a que tienen derecho los y las participantes”<sup>22</sup>.

Lo anterior condujo a una propuesta de capacitación basada en el *Enfoque por competencias laborales* y al establecimiento de una oferta de módulos de formación flexibles.

El Enfoque de capacitación por competencias se centra en la aplicación práctica del conocimiento, de ahí que se le define como “el saber hacer bien”.

A diferencia de los programas de capacitación convencionales basados en contenidos, tiempos, dirigidos a grupos y a sus necesidades, el Enfoque por competencias se basa en la identificación de las mismas, en el desempeño y es personalizado. En lo práctico, el aprendizaje es por actividades y no por libros de texto/trabajo<sup>23</sup>.

El punto de partida es el llamado *Análisis Ocupacional Participativo* (AOP). La idea central es que una ocupación cualquiera se puede describir suficientemente en

---

<sup>22</sup> *Ibid*, p. 20.

<sup>23</sup> Mayor información acerca del Enfoque por competencias se encuentran en el *Manual de Gestión del Modelo CAPLAB, op.cit.* y en el documento *La formación por competencia laboral, Manual del docente*, Lima: CAPLAB, julio 2000.

términos de los procesos que trabajadores competentes ejecutan, es a lo que se denomina el Perfil Ocupacional. En dicho perfil se describen las competencias necesarias (cognoscitivas, teórico-prácticas, destrezas, valores y actitudes) para el buen desempeño de un puesto de trabajo.

El AOP se realiza en consulta con empresarios, trabajadores y docentes, y tiene como producto final el Cartel AOP, que contiene la información necesaria para el diseño de un módulo de formación profesional, así como para definir el perfil ocupacional.

De esta manera, el programa de capacitación en los CEOs se estructura a partir de cursos modulares adecuados a la población meta (oferentes y demandantes de mano de obra).

En general, cada módulo de formación contiene los siguientes elementos:

- Análisis ocupacional participativo AOP/CAPLAB.
- Perfil profesional.
- Programas curriculares. Comprenden la descripción y alcances de los cursos modulares (prototipos validados, experiencias significativas, guías de práctica, pasantías, etc<sup>24</sup>).
- Manuales de uso para los docentes.
- Guías de aprendizaje para los estudiantes.
- Instrumentos de evaluación (desempeño teórico y práctico<sup>25</sup>).

<p style="text-align: center;"><b>CARTEL AOP PARA MECÁNICO AUTOMOTRIZ</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Características Personales favorables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Predisposición al trabajo en equipo</li><li>• Responsable, honrado</li><li>• Perseverante para aprender</li><li>• Dinámico, con iniciativa</li><li>• Comunicativo, social</li><li>• Sentido de orden y organización</li><li>• Buena condición física y de salud</li><li>• Cooperativo</li><li>• Cultivar valores morales y éticos.</li><li>• Tener autoestima personal</li></ul>
---

Fuente: CAPLAB, Lima: octubre 2000.

---

<sup>24</sup> Las prácticas en las empresas realizadas por los egresados de CEOs consisten en un mes o no menos de 100 horas en tareas o actividades vinculadas al módulo. Por su parte, las pasantías en las empresas están dirigidas a los docentes de CEOs. El objetivo es la constante actualización y perfeccionamiento de los mismos. En ambos casos se requiere de una activa concertación entre los CEOs, las empresas y los Centros CIL, entre otros.

<sup>25</sup> Ligado a lo anterior se encuentra la modalidad de acreditación de los cursos modulares. Se trata en este caso de que las propias empresas (o gremios empresariales) acrediten las capacidades reales de los trabajadores, con lo cual se consigue adicionalmente involucrarlos en los procesos de capacitación

## **b) La Capacitación de Docentes y Directores de CEOs**

La capacitación a los alumnos de los CEOs, con todas las características señaladas en el punto anterior requiere necesariamente que los capacitadores estén entrenados en las metodologías, técnicas y filosofía que el modelo CAPLAB promueve.

De esta manera, se busca la permanente actualización y perfeccionamiento de los Directores de CEOs, jefes de talleres y docentes, en las áreas técnico pedagógica, técnico productiva y de gestión empresarial.

La incorporación del personal del CEO en la aplicación de estrategias para mejorar las competencias para la empleabilidad de los alumnos marcha en paralelo con la mejora de la gestión de los CEOs, lo cual va más allá de los servicios de capacitación, pues “contribuye activamente en la prestación de los servicios a su comunidad, mejorando su competitividad y calidad”<sup>26</sup>.

La capacitación que reciben los docentes de CEOs incluye los siguientes aspectos:

- **Capacitación técnico pedagógica**

Orientada a la formación profesional de los docentes y del personal de los CEOs. Se afianzan conceptos, se brindan y fortalecen metodologías y herramientas educativas, de tal forma que se cumplan con los objetivos de la aplicación de los módulos de capacitación.

Dentro de estos instrumentos podemos mencionar la aplicación del Enfoque por competencias y la metodología AOP (con un fuerte contenido participativo), el diseño curricular y la capacitación en los ejes transversales del Programa (género y medio ambiente).

Las acciones de capacitación se dan de acuerdo con la programación y políticas del Ministerio de Educación, por lo que el grado de participación y compromiso de las USEs respectivas es muy importante para alcanzar los resultados esperados.

- **Capacitación técnico productiva**

Se trata de la capacitación en los aspectos técnicos de los módulos en aplicación.

Los principales tópicos de capacitación son la formación profesional, aplicación y uso eficaz de máquinas y herramientas por un lado, y la organización de talleres, diseño y aplicación de criterios de instrumentos de evaluación por otro.

Al igual que en la capacitación técnico pedagógica se requería de un compromiso y participación activa de las USEs para que los resultados esperados se logren. En este caso se requiere de una activa participación de las empresas y de gremios de trabajadores y de instituciones y/o especialistas en los temas de cada módulo, de manera especial en lo que corresponde al tema de transferencia de conocimientos.

<sup>26</sup> *Manual de Gestión del Modelo CAPLAB, op.cit., p. 34.*

- **Pasantía y articulación con las empresas**

Estrechamente relacionado con el punto anterior se encuentra el subcomponente de pasantías y articulación con empresas.

La búsqueda de una cada vez mayor articulación con el mercado que debe tener la formación laboral, obliga a que la relación y nexo de los docentes, directores y jefes de taller con las empresas sea cada vez mayor, como a que estén al día con los cambios tecnológicos que los procesos productivos requieran.

Para que el nexo CEO – Empresa sea mayor y mejor se necesitan crear espacios y métodos de acercamiento, que van más allá de los relacionados directamente con la capacitación o talleres que el programa ejecuta<sup>27</sup>.

Por otro lado, las pasantías en las empresas que hacen los docentes de módulos son al mismo tiempo que un vínculo directo de los CEOs con las empresas, una manera de actualización permanente que complementa la capacitación técnica, reforzando así las competencias de los docentes<sup>28</sup>.

- **Formación en Gestión**

Un complemento en la capacitación docente es la que se da en temas de Gestión, tanto económico-financiera como institucional.

Se espera con ello que los docentes tengan mayores elementos para ayudar a identificar las necesidades de capacitación en relación con la marcha del mercado, así como para apoyar con iniciativas de autoempleo y generación de ingresos.

### **c) El Sistema de Información Laboral y Colocaciones (SILyC)**

El tercer componente del Programa CAPLAB es el SILyC, el cual se orienta a la modernización del sistema de intermediación laboral que opera en el Perú y a la generación de un sistema descentralizado de Centros de Colocación e Información Laboral (CIL) en instituciones de capacitación y en otras vinculadas con la problemática del empleo. El objetivo es implantar una Red de oficinas de colocación con el concurso de entidades públicas y privadas, a la cual se le denomina Red CIL - PROEmpleo. El eficiente funcionamiento de dichas oficinas tiene el propósito de articular adecuadamente la oferta y la demanda laboral a fin de disminuir los niveles de desempleo y subempleo en el Perú.

---

<sup>27</sup> Uno de estos métodos son los Comités Técnicos de Asesoramiento (CTA) que se establecen en cada CEO. Se trata de una instancia de asesoría y apoyo al CEO con participación de gobiernos locales, empresarios, trabajadores, gremios, ONGs, Centros de desarrollo empresarial y Centros de innovación tecnológica, entre otros.

<sup>28</sup> Las pasantías también están dirigidas a los alumnos a manera de prácticas. En este caso la pasantía de docentes puede consistir en el monitoreo y evaluación de los alumnos practicantes o en la propia capacitación docente. De acuerdo con la Directiva N° 010-DINESST-98 los docentes nombrados o contratados por 30 horas pedagógicas semanales, laborarán 25 en aula taller y 5 las dedicarán a las pasantías mencionadas.

El SILyC cuenta con cuatro subcomponentes:

**1. Desarrollo de mecanismos de información y orientación laboral a trabajadores, empresas y entidades de capacitación**

El objetivo de este componente es generar información acerca del mercado laboral que sea útil y comprensible a los agentes que operan en él (trabajadores, empresas, jóvenes y entidades educativas de formación). La información generada será sobre empleo, remuneraciones y oferta de capacitación para diferentes grupos ocupacionales y sectores de la economía.

**2. Mejoramiento e incremento de los servicios de intermediación y colocación con** la participación activa del sector público y privado

Este componente prevé la integración y permanencia de otras instituciones (públicas y privadas) a la Red CIL - PROEmpleo. En este sentido se tiene previsto crecer en Lima Metropolitana y en las principales ciudades del Perú a través de convenios o alianzas estratégicas con instituciones relacionadas a la formación (CEOs, ISTs y universidades), al desarrollo económico local (Municipios y ONGs) y con las Direcciones Departamentales del MTPE. A través de este mecanismo, se propone apoyar aún más la articulación de la formación profesional con la inserción al mercado laboral.

El monitoreo, gestión y supervisión de la Red recae en el Ministerio, ya que los servicios de empleo son parte de la política pública del sector. Para lograr esto, el Proyecto considera que sea el MTPE la instancia normativa que regule la Red, así como la incorporación y permanencia de los futuros Centros CIL.

El objetivo de la Red es hacer más eficiente el encuentro entre la oferta y la demanda de mano de obra. La integración implica interconexión de todas las entidades a través del soporte informático moderno y de la provisión de servicios de intermediación, información laboral y asesoría en la búsqueda de empleo.

**3. Mejoramiento de los servicios de asesoría para la búsqueda de empleo, orientación ocupacional y, selección y evaluación de personal**

Este componente propone mejorar la empleabilidad de los trabajadores usuarios de la Red CIL - PROEmpleo a través de la optimización de los procesos de asesoría laboral; del mejoramiento y validación de las pruebas de evaluación de personal y del desarrollo de mecanismos de orientación ocupacional y vocacional.

Al respecto, el servicio de Asesoría para la Búsqueda de Empleo (ABE) viene siendo aplicado en los Centros CIL, dando prioridad a los egresados de los CEOs pero se prevé, una vez sistematizada la experiencia, extender el servicio a los usuarios de toda la Red CIL - PROEmpleo que lo requieran.

**4. Articulación capacitación – empleo en CEOs y seguimiento a egresados CAPLAB**

Este componente prevé un mayor acercamiento entre los Centros CIL y los CEOs. Son dos los objetivos que se persiguen: por un lado, al acceder el CEO a los servicios

de información que el Centro CIL brinda, podrá adecuar sus programas y cursos de capacitación a las exigencias del mercado laboral, permitiendo elevar las posibilidades de inserción de sus egresados; de otro lado, los estudiantes, aún antes de egresar, podrán recibir servicios de orientación e información en el Centro CIL, lo cual redundará en una eficiente elección de la actividad en la cual desean capacitarse, dado un mejor conocimiento de las perspectivas laborales que hallará de seguir en esa línea de actividad.

En ese sentido, se lleva a cabo la actividad de seguimiento de los egresados del Programa CAPLAB, lo cual permite observar el desempeño del agente una vez terminada la capacitación, y evaluar la utilidad del programa para su inserción al mercado laboral.

### **Sobre los ejes transversales del Programa**

Aparte de los tres componentes del Programa CAPLAB, se ha previsto ejes transversales en la intervención debido a que las relaciones sociales y los procesos culturales, a través del tiempo, han determinado y determinan diversas prácticas, concepciones, comportamientos y actitudes entre las personas, las cuales se traducen muchas veces en relaciones discriminatorias entre hombres y mujeres.

Dichas relaciones discriminatorias son, en general, llevadas al mundo laboral. Es por ello que el Programa CAPLAB pretende convertir la capacitación laboral en un medio de promoción del respeto mutuo entre hombres y mujeres y de la igualdad de oportunidades para su desarrollo. Lo cual se traduce en cada una de las actividades, módulos y componentes del Programa.

Junto a la equidad de género, CAPLAB considera muy importante la protección del medio ambiente. La generación de conciencia ecológica, evitar la contaminación y promover el cuidado y uso racional de los recursos naturales están presentes también dentro de las actividades del Modelo CAPLAB.

De manera general se pueden mencionar tres rubros en los cuales se aplica directamente la protección ambiental en el Programa:

- Reducción de desperdicios en las actividades productivas.
- Uso racional del agua y la energía.
- Evaluación del impacto ambiental provocado por los CEOs.

Por último, en relación con el apoyo a la buena gobernabilidad y ciudadanía, el Programa, a nivel macro, promueve las políticas públicas en los Ministerios contrapartes y en los niveles meso y micro favorece e impulsa la generación de organizaciones. Ello se traduce en el apoyo a la formación de Consorcios entre los CEOs, mesas de trabajo interinstitucionales y asociación de exalumnos de las entidades de capacitación, entre otros. El objetivo de estas actividades es establecer redes de apoyo y aunar esfuerzos para mejorar el desarrollo económico de los agentes. Durante la Fase de Ampliación, CAPLAB afianzará estas acciones y las hará extensivas a los CEOs recientemente incorporados.

#### **1.2.4 Fases del Programa y estrategias de ampliación**

El Programa CAPLAB, actualmente en su fase de ampliación, a atravesado por dos fases previas las cuales son el cimiento para los procesos y estrategias que hoy desarrolla.

##### **La Fase piloto**

La primera fase del programa se inició en el año 1996 y concluyó en el mes de septiembre de 1998. Su principal objetivo fue la formulación e implementación de tres componentes (o proyectos) del Programa en 8 CEOS seleccionados de Lima<sup>29</sup>, así como validar el diseño original y la integración de los jóvenes al mercado laboral. Esta fase serviría para crear formas de cooperación con otras instituciones nacionales e internacionales y las contrapartes: MINED y MTPS (hoy MTPE).

Los tres proyectos o componentes del Programa se refieren a la capacitación de alumnos, a la capacitación docente y al Sistema de información laboral y colocaciones.

En el caso del SILyC, en agosto de 1997, el MTPE firma un convenio de cooperación con la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación -COSUDE- a través del cual, en el marco de la Fase Inicial del Programa CAPLAB, se constituye el Proyecto Sistema de Información Laboral y Colocaciones (SILyC), emprendiéndose la implementación del subsistema privado de intermediación laboral. De este modo se constituyen siete (07) Centros de Colocación e Información Laboral (Centros CIL) en Centros Educativos Ocupacionales (CEOs) ubicados en Lima Metropolitana. Es así que se da paso a la descentralización del servicio. Paralelamente, se desarrollan los servicios adicionales de asesoría ocupacional e información laboral.

En el año 1998, los Centros CIL se implantaron en los siete CEOs padrinos. Para ello se realizó una evaluación y selección de los operadores (en su mayoría psicólogos especialistas en recursos humanos) de las oficinas descentralizadas. Estas oficinas empezaron sus actividades con apoyo financiero de la cooperación. Posteriormente, y de acuerdo con la paulatina institucionalización del SILyC en el MTPE, las remuneraciones de los operadores se hicieron efectivas con fondos del Estado.

##### **La Fase intermedia**

Entre octubre de 1998 y marzo del 2000 se llevó a cabo la etapa de profundización y consolidación de la experiencia, así como la de preparación para una ampliación y sostenibilidad del Programa. Se continuó trabajando con los CEOs de la fase inicial.

Para el tercer componente del Programa CAPLAB, los esfuerzos del SILyC se concentraron en el fortalecimiento de los Centros CIL implementados y en la conformación de la Red CIL – PROEmpleo, la cual integra los subsistemas público y privado. Se diseñaron los mecanismos de crecimiento hacia otras instituciones de la sociedad civil involucradas en el tema de promoción de empleo y capacitación laboral, tales como gobiernos locales, ONGs, CEOs, ISTs, iglesias, etc. Para ello, el MTPE

---

<sup>29</sup> A estos primeros 8 CEOs con los que el Programa empezó su trabajo se le denominan pilotos o padrinos. Lo primero en relación con la fase en la cual se iniciaron y, lo segundo, referido a una connotación de tipo estratégico, tal como se verá más adelante.

brindó toda la asesoría técnica necesaria para que las oficinas funcionen, así como un constante monitoreo de sus actividades con la finalidad de mejorar los procesos diseñados. Fue requisito que las instituciones incorporadas asumieran el compromiso de financiar los gastos que se deriven de la implementación de un Centro CIL.

Es en esta fase donde se empieza a observar la flexibilidad de la experiencia de los Centros CIL donde, además de brindar los servicios de intermediación, información y asesoría laboral, ofrecen otros servicios a través de alianzas estratégicas con instituciones. Por ejemplo, en una misma oficina CIL se brindan servicios de información sobre autoempleo, vínculos con microempresas, información sobre otros programas dirigidos a jóvenes (PROJoven) y servicios conexos. Esta modalidad es posible gracias al espíritu inclusivo del Programa, el cual favorece las alianzas con otras instituciones interesadas en formar parte de la Red, las cuales cuentan con sus propios objetivos y servicios. Entre ellos podemos mencionar al Municipio de Villa El Salvador y la ONG INPET, entre otros).

Paralelamente se inició un proceso de modernización de los servicios de empleo en las oficinas públicas del MTPE, denominadas PROEmpleo. Tanto en estas oficinas, como en los Centros CIL se ponen en práctica los diseños elaborados por el SILyC.

De esta manera, la Red CIL – PROEmpleo brinda a sus usuarios servicios de intermediación, información y asesoría laboral a través de uno o dos profesionales, dependiendo de la demanda de público. Así mismo, los responsables de las oficinas reciben una capacitación constante en actualización y manejo del software diseñado para intermediar a la oferta y la demanda; en temas de recursos humanos, marketing, evaluación y selección de personal, monitoreo de la información, entre otros.

En el Cuadro N° 3 se presentan los resultados esperados más importantes de la etapa experimental del Programa CAPLAB (Fases inicial e intermedia).

Los resultados efectivamente alcanzados en 1997 y 1998 dan cuenta que se hicieron avances importantes en todas las actividades previstas, si bien no se cumplieron siempre las metas en términos cuantitativos.

De acuerdo con el *Informe de Evaluación Intermedia del Programa CAPLAB*, los principales logros de estas dos primeras etapas fueron:

- La creación del embrión de un Sistema de Colocación con carácter general en el seno del Ministerio de Trabajo.
- La puesta en marcha de un nuevo modelo de capacitación en los CEOs.
- Una dinámica de implicación de múltiples actores.

Las principales recomendaciones de la *Misión de Evaluación Intermedia* apuntan hacia la diseminación de las metodologías, técnicas y documentos (por ende beneficios) substanciales del Programa hacia todas las áreas de los CEOs (productivas y de servicios). Así mismo, se recomienda en el frente externo que los CEOs se vinculen, “se abran” más a su entorno, lo cual implica hacia la comunidad y las empresas.

**Cuadro N° 3**  
**Principales resultados esperados de las Fases inicial e intermedia del**  
**Programa CAPLAB**

**I. Capacitación de jóvenes en los CEOs**

- Selección y funcionamiento del Programa CAPLAB en 7 CEOs.
- Equipamiento de 7 CEOs con módulos de máquinas y herramientas para los tres sectores seleccionados de acuerdo con las necesidades de cada CEO.
- Diseño curricular articulado con las empresas para 9 ocupaciones.
- Alto número de matriculados y egresados.
- Alto número de egresados que encontraron colocación.
- Alto número de autoempleados.
- Cambio de visión de los directores y docentes en la gestión del CEO.
- Difusión del Programa en los ámbitos donde se desarrolla.
- Concertación iniciada en las empresas.

**II. Capacitación de Docentes**

- Involucramiento de instituciones capacitadoras de muy buen nivel en la capacitación pedagógica, técnico productiva y de gestión.
- Capacitación para autoempleo en convenio con la Federación de comedores populares de Lima Metropolitana y el Colectivo Integral de Desarrollo – CID.
- 100% de directores y docentes de CEOs seleccionados están capacitados.
- Especialistas de USEs involucrados en la capacitación.
- Directores y docentes de otros CEOs involucrados en la capacitación.
- Módulos de capacitación en Medio Ambiente.

**III. Sistema de Información Laboral y Colocaciones**

- Instalación de 9 CIL en 8 CEOs y una ONG.
- Capacitación del personal involucrado.
- Alto y creciente número de empresas involucradas y registro de las mismas.
- Alto y creciente número de trabajadores registrados.
- Alto y creciente número de colocados.
- Involucramiento del CIL en los CEOs.
- Mejora e innovaciones en el Sistema de Información, de encuestas y otros actores en el nivel macro del MTPE.

Fuente: POAs CAPLAB, varios años.

Los resultados alcanzados en las primeras fases del Programa junto con los resultados de la evaluación de medio término, dieron lugar (fueron el insumo principal) a la planificación de la fase de expansión de CAPLAB, para lo cual se llevaron a cabo dos talleres de planificación con la participación de los actores, hacia finales de 1999.

### **La Fase de ampliación**

Entre abril del 2000 y marzo 2003 (actualmente en ejecución), se lleva a cabo la Fase de ampliación del Programa CAPLAB. Su objetivo estratégico es la consolidación y ampliación del Modelo en otros CEOs de Lima y en varias regiones del país.

**El objetivo superior o fin del Programa** es que “grupos vulnerables por su situación económica, principalmente jóvenes y mujeres, tengan acceso a un sistema de capacitación laboral y de colocación, articulado al mercado de trabajo, que les facilita empleabilidad” (Plan de Fase, p. 18).

Para lo cual el Programa, en acuerdo con sus contrapartes y en alianza con otras agencias e instituciones debe lograr (**propósito**) que “el modelo CAPLAB esté reconocido como componente del Sistema de Formación Profesional y del Sistema de Información Laboral y Colocación, y su aplicación esté incorporada en las Políticas de los Sectores de Educación y Trabajo y Promoción Social” (Plan de Fase, p. 19).

Los **objetivos específicos** de la fase de ampliación son tres:

- Consolidación del Modelo CAPLAB en Lima y Callao.- El Programa contribuye a la profundización, consolidación y ampliación del Modelo CAPLAB en Lima y Callao.
- Ampliación del Programa en otras zonas del país.- El Programa CAPLAB contribuye a la ampliación del Programa en otras zonas del país con la participación de los 8 CEOs piloto de Lima y en alianza con otras agencias y actores, posibilitando la transferencia del modelo CAPLAB integralmente o de algunos de sus componentes.
- Sistematización y ampliación de conceptos estratégicos de CAPLAB.- El Programa CAPLAB interviene a nivel meso y macro desarrollando los prerrequisitos fundamentales para la transferencia de conceptos y estrategias de articulación con el mercado para su implementación en el ámbito del subsistema de formación profesional.

Para lograr los objetivos del Plan de Fase , el Programa CAPLAB desarrolla una serie de estrategias de intervención, las que se resumen a continuación:

### **Estrategia de consolidación y ampliación del núcleo original de CAPLAB**

El núcleo de los 8 CEOs piloto con los que se trabajó en las dos fases anteriores son la base para la ampliación del modelo, de ahí la importancia de su consolidación y profundización.

En esta nueva etapa se trata de consolidar las estrategias de autoempleo, promover efectos multiplicadores vía la profundización de la capacitación docente, que los CEOs padrinos asuman un mayor compromiso con los CEOs ahijados o satélites, los cuales

son producto de la ampliación del Programa en esta fase, lo que a su vez requiere constituir el equipo de Recursos Humanos en cada CEO piloto.

Así mismo, el fortalecimiento institucional debe apuntar a la sostenibilidad institucional, es importante para ello lograr un funcionamiento eficiente y eficaz del comité de gestión y del comité técnico de asesoramiento, así como de los mecanismos de gestión financiera.

Los aspectos de apertura y participación son también importantes a consolidar. Los CEOs deben articularse más con su entorno social y económico propiciando una mayor participación de los mismos en el proceso.

### **Ampliación del modelo hacia otros CEOs de Lima Metropolitana**

La estrategia en este caso pasa por utilizar toda la experiencia ganada tanto a nivel de CEOs como de los Centros CIL y las USEs, de tal forma que se conviertan en promotores capaces de transferir las experiencias y habilidades adquiridas.

Ello conlleva a que se diseñe el modelo de padrino – ahijado, donde los 8 CEOs pilotos ya consolidados en las dos fase previas se convierten en padrinos de los 24 nuevos CEOs de su entorno a los cuales se replicará la experiencia.

La condición de padrino implica de parte de los directores y docentes de CEOs un mayor compromiso, responsabilidad y dedicación. Los padrinos se convierten en equipo de Recursos humanos, en modelos demostrativos y centros laboratorios.

### **Ampliación hacia el sector de formación de servicios**

Esta variante a introducir en el Programa tiene su fundamento en que el sector comercio representa de manera constante (desde 1997 a la actualidad) el 15% del PBI en el Perú, cifra similar a la de la Industria Manufacturera. A lo que se debe agregar que el sector comercio absorbe en Lima Metropolitana a 1 de cada 4 trabajadores (en 1999), casi el doble de lo que absorbe la Industria manufacturera<sup>30</sup>.

La apertura hacia nuevos sectores de la economía traen consigo también la necesidad del Programa de articularse y coordinar con nuevos actores. Además de probar la viabilidad del modelo CAPLAB como modelo general para la formación básica.

### **Ampliación hacia otros departamentos del país**

Siempre bajo la lógica del padrinazgo, se busca ampliar la cobertura del Programa no sólo en Lima, sino en otros departamentos del país. En función del presupuesto con que se cuente y teniendo en cuenta el nivel de pobreza de los lugares donde se ampliaría el Programa.

Los CEOs padrinos cumplirían similar función que la que les corresponde con los CEOs ahijados de Lima, buscando así lograr efectos multiplicadores con los equipos de recursos humanos ya capacitados e involucrados en el modelo.

<sup>30</sup> Ver Webb, Richard, *op. cit.*

Se contempla la ampliación al norte del país en Piura y Trujillo, hacia el sur en Arequipa y Moquegua (en alianza con CARITAS), y en la zona andina (Cajamarca y Ayacucho).

### **Ampliación del SILyC**

A partir de abril del año 2000, el SILyC inicia su estrategia de consolidación de la Red CIL - PROEmpleo a nivel nacional operando como un sistema integrado de intermediación, información y asesoría ocupacional.

Así mismo, promueve la participación activa de instituciones a través del traslado de la experiencia y el *know how* desarrollados a partir de la experiencia ganada en los últimos tres años. La transferencia incluye metodologías, capacitación, materiales de información y asesoría para la búsqueda de empleo, así como tecnología informática, a lo que se suma la provisión de información sobre el desempeño de cada Centro y de la Red en su conjunto. De este modo se busca optimizar los procesos de gestión de las entidades involucradas, determinar mejor sus ámbitos de acción y, en el caso de las entidades educativas, ajustar su oferta de servicios de capacitación a las exigencias del mercado.

En el caso de las provincias al interior del país, el objetivo es fortalecer las áreas de intermediación de las Direcciones Departamentales del MTPE, de modo que puedan transferir sus capacidades a las organizaciones de su localidad, privadas y públicas, que estén interesadas en implantar los servicios del sistema. Así mismo, estas instancias serán las encargadas de la promoción, regulación y supervisión de las entidades pertenecientes al ámbito de influencia de cada Dirección.

De la misma manera, sus servicios se han expandido aún más. Para incorporar a los CEOs ahijados al Programa CAPLAB, así como para incorporar otros CEOs (en provincias) se han generado nuevas estrategias de intervención de los Centros CIL.

Así, tenemos entonces que en un CEO, los servicios de los Centros CIL pueden ser brindados de diversas maneras: i) un docente brinda los servicios solamente a los alumnos del CEO (CIL cerrado), el cual cuenta con una oficina preparada para intermediar a los egresados de los cursos de capacitación; ii) un Centro CIL abierto, el cual atiende a todas las personas interesadas, sean del centro de capacitación o del entorno. Estas oficinas atienden con operadores o docentes y, por último, iii) es el caso de un CEO que cuenta con el componente de información y articulación con el mercado laboral. El mecanismo consiste en que un docente designado por el Director del CEO se dedica parcialmente a informar sobre los servicios de los CIL a los alumnos o interesados (miembros de la comunidad) y los deriva al Centro CIL abierto o a la Dirección Departamental más cercana.

Un ejemplo de este tipo de articulación lo podemos ver para el caso de Ayacucho, donde se han implementando tres Centros CIL, ubicados en la ciudad de Ayacucho, en Huanta y en Quinua<sup>31</sup>. En adición, en el CEO María Auxiliadora (Huamanga) se cuenta

---

<sup>31</sup> Las principales razones por las cuales se han implementado tres Centros CIL en dicho departamento y un mecanismo alternativo (componente de información y articulación) en un CEO se relacionan con el hecho de que la zona es considerada prioritaria debido a su situación de pobreza y porque en las zonas de Quinua y Huanta no existe una oficina pública de empleo

con el componente de información y articulación con el mercado y es la oficina pública de empleo (PROEmpleo), ubicada en la ciudad, quien lidera la Red local en el departamento. Es decir, los Centros CIL abiertos, cerrados (de ser el caso) o el CEO con componente de información y articulación reportan sus resultados, derivan a los interesados y/o absuelven sus consultas a través de dicha Dirección Departamental. Este es un nuevo reto a ser cumplido en la Red CIL – PROEmpleo, así como a ser replicado en otras regiones del Perú.

En adición, durante esta fase también se ha consolidado la mirada del proyecto SILyC y de los Centros CIL hacia el autoempleo y formación de micro empresas a través de la orientación, asesoría e información sobre los mismos al público usuario. En un inicio se entendía al Centro CIL como una oficina de apoyo al trabajo dependiente; sin embargo, la experiencia y las demandas recibidas orientaron las acciones para iniciar el apoyo a estos sectores.

Las diversas modalidades de Centros CIL han sido diseñadas con el objetivo de adecuar los servicios a las necesidades y posibilidades de cada institución incorporada al Programa CAPLAB. Así mismo, para llevarlas a cabo ha sido necesario preparar y transferir a los CEOs ahijados (docentes), nuevos Centros CIL y oficinas de PROEmpleo (operadores) todo el diseño, procesos y procedimientos a seguir para funcionar adecuadamente. Esto ha sido posible a través de la aplicación de un Taller de capacitación a cada institución incorporada a la Red. Las reuniones (de una semana de duración) se realizaron en las instalaciones del MTPE y fueron impartidas por el personal del SILyC. En adición, se realizan visitas para monitorear y apoyar las funciones de los nuevos operadores y docentes, tanto en Lima como en provincias.

Por último, las características del servicio de empleo a implementar, en correspondencia con las tendencias que presentan los servicios de esta naturaleza a nivel internacional, le otorga un rol fundamental a la tecnología informática. En este sentido, se tiene como objetivo que la Red CIL - ProEmpleo, en su conjunto, esté integrada bajo una plataforma Internet que permita el manejo más eficiente de la información y el incremento sustancial de las posibilidades de inserción laboral de los trabajadores.

### **1.2.5 Metas de la Fase de ampliación**

Los principales resultados e indicadores del Plan de Fase por componentes se detallan a continuación:

**Resultado 1:** CEOs piloto de Lima y Callao están consolidados y han profundizado y ampliado el modelo CAPLAB.

- 8 CEOs de Lima y Callao consolidados
- 24 CEOs de Lima y Callao trabajan con el modelo CAPLAB
- 4 CEOs pilotos de Lima incorporan servicios los dos primeros años
- 4 CEOs satélites incorporan servicios al tercer año

---

que brinde servicios de intermediación e información laboral orientada al trabajo dependiente, así como el autoempleo.

**Resultado 2:** El modelo CAPLAB está experimentando en otras zonas y se han desarrollado y probado instrumentos de transferencia en alianza con otros actores y los sectores involucrados.

- 600 docentes capacitados (40% mujeres)
- Modelo CAPLAB en dos ciudades del norte del país. 4 CEOs
- Modelo CAPLAB en tres ciudades de la zona andina. 3 CEOs
- Modelo CAPLAB en dos ciudades de la zona sur del país. 2 CEOs
- 15 módulos de formación implementados
- 4 alianzas formalizadas y funcionando en formación docente
- 15 AOP validados y actualizados
- AOP para el sector servicios validados

**Resultado 3:** El éxito y la transferencia del modelo CAPLAB están evidenciados, y generados los prerrequisitos conceptuales para su implementación nacional.

- Al menos 20 CIL funcionando en el país con fondos del tesoro
- 33 CIL o mecanismo alternativo funcionando en los CEOs CAPLAB
- 200,000 personas inscritas a nivel nacional en la Red CIL – PROEmpleo
- 80,000 personas colocadas a nivel nacional a través de la Red
- 100,000 demandas generadas por las empresas en la Red
- 100 operadores CIL-PROEmpleo capacitados
- 40,000 personas asesoradas para la búsqueda de empleo (ABE)
- 3,000 egresados CAPLAB se inscriben en los Centros CIL
- 1,000 egresados CAPLAB son colocados
- 2,500 egresados CAPLAB reciben ABE

## II. LOS RESULTADOS

Este capítulo se centra en los resultados alcanzados por el Programa CAPLAB fundamentalmente en la fase de ampliación. Ello puede no reflejar necesariamente el esfuerzo, dedicación y tiempo puestos en alcanzar los logros, dado que las dos primeras fases -de resultados cuantitativamente menores- fueron donde se forjaron las bases para obtener los resultados que a continuación presentamos.

### 2.1 Resultados directos

**Objetivo Superior:** En la actualidad, el número de CEOs públicos que trabajan de manera directa con CAPLAB son 49. Con ellos se tiene convenios de cooperación y de parte de CAPLAB se les da apoyo en equipamiento, materiales y capacitación (en donde interviene también el SILyC). Son los CEOs que aplican el modelo CAPLAB en sus diversos cursos. A estos CEOs se le suman a la fecha 130, con los cuales se tiene vinculación de manera indirecta (ampliación indirecta), es decir el apoyo consiste básicamente en capacitación y materiales, esperando que por esta vía se difunda y promueva el modelo.

En consecuencia, son 179 CEOs públicos (ubicados en zonas marginales urbanas y rurales del país) los que trabajan directa o indirectamente con el modelo CAPLAB, lo que equivale al 21% del total nacional, estando así en el 70% de la meta fijada para el Plan de Fase (30%).

Por otra parte, a nivel nacional vienen funcionando actualmente 52 oficinas que brindan servicios de intermediación, de los cuales 27 se ubican en CEOs CAPLAB. En adición, 12 CEOs brindan servicios de información y articulación con el mercado.

Con respecto a los egresados CAPLAB que trabajan<sup>32</sup>, los datos señalan que esta cifra ha pasado de 28% en 1998 a 72% el 2001. En tanto que los porcentajes correspondientes a mujeres ha sufrido una caída del 78% al 63% en el mismo período. De donde en ambas situaciones los porcentajes superan largamente la meta planteada del 50%.

Tomando en cuenta los indicadores y metas planteadas con respecto al objetivo final del plan de fase y los resultados obtenidos, se puede manifestar que, efectivamente la experiencia piloto CAPLAB muestra que es posible mejorar la empleabilidad de los jóvenes y mujeres vía una mayor y mejor capacitación laboral y de colocación articulada al mercado<sup>33</sup>.

La revisión de los indicadores correspondientes al propósito del Programa se realizará en el capítulo III en la sección correspondiente a la institucionalización y generación de políticas públicas.

---

<sup>32</sup> Este dato se calcula identificando a los egresados CAPLAB que trabajan con el número de egresados CAPLAB que fueron colocados. Mientras que los egresados CAPLAB que se toman en cuenta son aquellos que se inscribieron en los Centros CIL.

<sup>33</sup> Enfatizamos que se trata de una experiencia piloto por cuanto en términos absolutos todavía los márgenes (presupuestales y recursos humanos) con los que se trabaja son pequeños. De ahí que el promedio de colocados CAPLAB entre 1998 y el 2001 fue de 270 por año.

En lo que sigue revisarán los resultados alcanzados por componentes:

**a) Ampliación del modelo**

1. CEOs de Lima y Callao consolidados.- Son 8 los CEOs de Lima y Callao ya consolidados con el modelo CAPLAB. Se trata de los 8 CEOs con los que el programa se inició y a quienes se denomina Pilotos. Son los CEOs base para las estrategias de ampliación del programa.

Lo anterior significa que los CEOs piloto han conseguido en gran medida (como se verá posteriormente) promover efectos multiplicadores vía la capacitación docente, asumir un compromiso con los CEOs ahijados, reforzar la sostenibilidad institucional y articularse más con su entorno social y económico. Todo lo cual implica entre otras cosas involucrarse en los equipos de recursos humanos, realizar pasantías a docentes y directores en sus instalaciones, realizar periódicamente los lonches empresariales, implementar su comité consultivo institucional y desarrollar proyectos productivos rentables permanentemente.

2. CEOs de Lima y Callao trabajan con el modelo CAPLAB.- De manera adicional a los CEOs padrinos se tienen actualmente 23 CEOs trabajando con el modelo CAPLAB en Lima-Callao. De tal forma que la meta planteada para el Plan de Fase se está cumpliendo en un 96%. Debe, sin embargo, mencionarse que hay dos CEOs que están en proceso de evaluación para formar parte de los CEOs “directos” (o de ampliación directa).

Una de las estrategias importantes para la ampliación del modelo CAPLAB, especialmente en Lima, es la del Padrinazgo, explicada en el capítulo I. Es importante señalar que el 100% de los CEOs piloto participan como CEOs padrino. Actualmente el 83% de los CEOs de ampliación directa (34) se benefician de la estrategia de padrinazgo.

El Cuadro N° 3 presenta la distribución de CEOs padrino – ahijado para el caso de Lima.

**Cuadro N° 3  
Distribución CEOs padrino y ahijados en Lima**

<b>CEO PADRINO</b>	<b>CEO AHIJADO</b>
1. Fe y Alegría N° 03	1. Santísima Trinidad 2. Don Bosco 3. Yacchayhuasi 4. PROMAE VES
2. PROMAE Rímac	5. San Martín de Porres 6. PROMAE Condevilla 7. Domingo Savio
3. PROMAE Magdalena	8. Corcovado 9. Miguel Grau 10. Ntra. Sra. del Carmen 11. Artemio Dolorier

4. Presentación de María	12. Ntra. Sra. de la Misericordia 13. Juana Iris Cuadros 14. Carlos Cueto Fernandini
5. Jesús Obrero	15. PROMAE Comas
6. Fe y Alegría 32	16. Industrial San Carlos 17. Señor de los Milagros 18. Nicolás de Piérola
7. Técnico San Hilarión	19. Micaela Bastidas
8. Fe y Alegría 43	20. Ntra. Sra. de las Mercedes 21. San José Artesano 22. Naciones Unidas 23. Guadalupe

Fuente: CAPLAB.

Las principal ventaja observada de la estrategia de padrinazgo ha sido la reducción del tiempo y costos de aprendizaje, puesto que son los propios CEOs a través de sus directores y (en ciertos casos) sus principales docentes quienes realizan la capacitación, evitando la contratación de consultores o capacitadores externos. En adición, la capacitación es vivencial.

Evidentemente que se requiere que se cumplan ciertas condiciones para que la estrategia funcione: que los CEOs ahijados tengan cursos en la misma área ocupacional que el CEO padrino y que existan canales de comunicación fluidos y frecuentes. La cercanía geográfica es lo deseable pero no siempre posible.

La experiencia muestra también que los resultados en la capacitación vía padrinazgo son heterogéneos, teniéndose mejores resultados en la transferencia de conocimientos técnico productivos y de gestión, es decir los más relacionados al "día a día", no siendo tan efectivos hasta el momento en lo técnico-pedagógico, lo cual implica transferencia de conocimientos de tipo metodológicos más teóricos que prácticos.

En el caso de provincias, la estrategia general del padrinazgo funciona de manera diferente a Lima. Se trata de una retroalimentación entre CEOs padrino y ahijados, según las necesidades o afinidades de los ahijados y las posibilidades y potencialidades de los padrinos. No existe una distribución como se da en Lima (Cuadro N° 3).

En teoría, todos los CEOs piloto (08) son padrinos lo son de todos los CEOs ahijados de provincia (18). En la práctica sin embargo, y mientras se generan las condiciones para que la estrategia del padrinazgo se pueda ampliar a provincias tal cual el caso de Lima (contemplado a futuro), lo que se viene utilizando es la estrategia de Recursos Humanos. Esta consiste en reclutar a los mejores directores y docentes de CEOs, formando un equipo multidisciplinario y móvil para apoyar las acciones de capacitación en Gestión institucional, contenidos Técnico-pedagógicos y Técnico-productivos.

En la actualidad el equipo de RR.HH está integrado por 14 directores/jefes de taller, 53 docentes en contenidos técnico-productivos y 20 miembros para los contenidos técnico-pedagógicos.

La estrategia de ampliación vía Recursos Humanos se realiza para los CEOs de provincia en el esquema de ampliación directa. Además de la transferencia de conocimientos (con los alcances y limitaciones del padrinazgo) se ha conseguido reducir los tiempos invertidos en capacitación<sup>34</sup> y que los integrantes de este equipo logren reconocimiento y prestigio personal e institucional<sup>35</sup>.

En el caso de los 130 CEOs bajo el esquema de ampliación indirecta (con los que no se establece un convenio de cooperación), la estrategia de ampliación consiste en fomentar la aplicación de uno o más componentes del modelo CAPLAB. Para ello se trabaja con una institución intermediaria entre el CEO y CAPLAB, la cual asume la responsabilidad del seguimiento y monitoreo de la aplicación del modelo.

Dentro de las instituciones intermediarias están en primer lugar las USEs y Direcciones Regionales de Educación; adicionalmente se tienen acuerdos formales con Fe y Alegría, Caritas del Perú, la Congregación Salesiana y la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta. Se tienen también coordinaciones con la Comunidad Kolping, Hermanas de María Auxiliadora, Congregación del Buen Pastor, entre otras.

En términos de costos, la ampliación indirecta no implica desembolsos para inversión directa (equipos), pero sí en aspectos de promoción y transferencia específica de módulos. Las instituciones intermediarias asumen los costos de seguimiento, inversión en equipamiento o fondo para proyectos productivos.

Una de las principales actividades asumidas por CAPLAB con los CEOs de ampliación indirecta es la llamada “Entrega técnica de materiales”. La cual consiste en familiarizar a los directores y docentes con los módulos del Programa.

Tal y como evaluaciones internas de CAPLAB lo señalan, la entrega técnica es un paso importante y necesario. Sin embargo, para que el involucramiento de directores y docentes de los CEOs con el Programa efectivamente se de, requiere ser acompañado de evaluaciones periódicas a los mismos sobre los materiales entregados<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> En un mismo año (2001) se han ejecutado cursos en 24 CEOs en las tres líneas estratégicas. Teniendo en cuenta el ritmo de capacitación anterior, se podría decir que el tiempo invertido en capacitación se ha reducido en dos tercios o dicho de otro modo, ahora se hacen las cosas 3 veces más rápido sin pérdida de calidad.

<sup>35</sup> En lo que se refiere al eje transversal de medio ambiente, el esfuerzo ha sido dirigido a modificar conductas laborales de higiene y seguridad, lo cual tiene avances cualitativos importantes, teniendo en cuenta la situación inicial de los CEOs. Mejorar las condiciones del entorno laboral es un aspecto clave que redundará en la mejora de la producción y productividad. La adopción del espíritu y enfoque de la producción limpia debiera ser el paso siguiente. Actualmente 39 (de 49) CEOs implementan alguna medida de seguridad e higiene industrial.

<sup>36</sup> Ello debido a que el monitoreo a las actividades de entrega técnica arrojó que los docentes no leían los materiales, por lo que no aplicaban el modelo de manera adecuada.

3. CEOs que incorporan el sector Servicios.- Si consideramos a las familias ocupacionales apoyadas por CAPLAB, aproximadamente el 63% de CEOs incorporan el sector Servicios (rubros de Hostelería y Turismo e Industria Alimentaria). De este total el 40% corresponde a CEOs de Lima<sup>37</sup>.

Si se considera el área de Cosmetología, para la que se ha realizado un Taller de AOP (octubre 2001), los porcentajes se incrementarían puesto que al menos 1 de cada 3 CEOs la incluye dentro de sus áreas ocupacionales. Sin embargo, aún cuando se tiene conocimiento de los CEOs que participaron del taller en mención, dado que no existe un módulo CAPLAB en cosmetología, no se tienen registros de cuántos CEOs (bajo cualquier modalidad) efectivamente están realizando cursos en esta área dentro de los criterios del Programa<sup>38</sup>.

## b) Capacitación

1. Cursos de capacitación docente.- Desde el 2000 hasta el primer trimestre del 2002 se han llevado a cabo 71 cursos de capacitación docente con un total de 1,716 participantes, de los cuales el 66% fueron mujeres. A la luz de los resultados, tanto las metas absolutas como relativas del plan de fase han sido superadas. Se esperaba capacitar a tan solo 600 docentes y que de ellos el 40% fueran mujeres.

Una revisión de las cifras por tipo de cursos nos lleva a la misma conclusión. Los cursos de capacitación docente comprenden, tal como ha sido señalado anteriormente, los Técnico-Productivos, Técnico-Pedagógicos y los de Gestión. En lo que va del período 2001 - 2002 (primer trimestre), el 70% de docentes capacitados en los cursos Técnico-Productivos fueron mujeres, el 63% lo fueron en los cursos Técnico-Pedagógicos y el 68% en los cursos de Gestión.

Es decir, la participación de la mujer en los cursos de capacitación docente es mayoritaria en todas las áreas en que ésta se da. Ello mostraría su interés de superación y su alta motivación para participar<sup>39</sup>.

La capacitación se da en tres módulos: *Ampliación directa e indirecta* de CEOs ahijados, *Profundización* CEOs: padrinos y ahijados y *Consolidación* de CEOs: padrinos y ahijados.

---

<sup>37</sup> Los porcentajes están referidos al total de CEOs "directos" de los que el Programa tiene registros completos de áreas ocupacionales. En términos absolutos serían 14 en Lima (3 CEOs piloto) y 21 en provincias. Aún cuando estas cifras podrían estar subestimada (el total de CEOs de ampliación directa son 49), con ellas las metas de la fase se están cumpliendo en un 75% para los CEOs piloto y cumpliendo con creces en los CEOs satélite.

<sup>38</sup> En teoría los CEOs deberían informar este tipo de datos al Programa para su registro y control, pero en la práctica no sucede.

<sup>39</sup> La oración está puesta en condicional por cuanto no se tienen cifras a nivel nacional o de Lima Metropolitana del porcentaje de docentes de CEOs por sexo. Pues en caso de que el porcentaje fuera mayor en las mujeres, el dato presentado anteriormente solo reflejaría la distribución preexistente y no un avance cualitativo de participación femenina. La dificultad en la información se agrava si se quisiera contar con la distribución porcentual por sexo sólo para las áreas ocupacionales en las que CAPLAB trabaja directa o indirectamente.

De acuerdo con la evaluación del equipo CAPLAB (Informe de Capacitación; Nov. 2001), sobre aspectos cualitativos relacionados a la capacitación docente, se puede mencionar dentro de las actividades que mejor funcionaron y/o que deben mejorarse<sup>40</sup> a las siguientes:

- a. En relación con la ampliación en Lima: la pasantía en gestión es una de las actividades iniciales exitosas.
  - b. En relación con la ampliación en otros departamentos: la concertación con el CEO y otros actores locales es un paso importante que ha dado muy buenos resultados; la entrega técnica de materiales es un proceso por mejorarse, cumple sus objetivos de vinculación con los CEOs pero no asegura que el modelo CAPLAB se difunda y utilice.
2. AOPs validados y actualizados para sectores productivos y de servicios.- Los talleres de Análisis Ocupacionales Participativos (AOP) son el primer paso para el diseño y elaboración de los Módulos de formación de CAPLAB.

Hasta febrero 2002 se tienen registrados 23 AOPs producidos, de ellos 5 (22%) están referidos al sector servicios: Analista de Recursos Humanos, Control de calidad de confecciones, Peluquería (cosmetología), Asistente de niños y Vendedor<sup>41</sup>.

De los 23 AOPs, 16 han sido diseñados durante la fase de ampliación, 11 en sectores CAPLAB o productivos y 5 en sectores de Servicios. Por lo que la meta planteada está siendo cumplida en 73% y 50% respectivamente.

La importancia de los talleres de AOP radica en que se vincula la oferta de cursos de capacitación técnica con la demanda ocupacional proveniente de las empresas locales. El hecho de que sean los actores quienes participen directamente es un avance cualitativo importante que debe tener su contraparte cuantitativa.

El AOP permite, de otra parte, definir los perfiles ocupacionales, así como contribuye a establecer el currículo, su organización por módulos, el material didáctico requerido y los criterios e instrumentos de evaluación.

El enfoque del aprendizaje basado en competencias tiene una base sólida y confiable en este proceso de AOP.

---

<sup>40</sup> Existen a este nivel varias propuestas que se desprenden de dicha evaluación, las cuales no se mencionan en esta sección que busca más bien revisar cómo se hizo lo que se hizo. En el capítulo siguiente se presentarán propuestas y recomendaciones a partir de los hechos aquí mencionados y de toda la información revisada.

<sup>41</sup> No está del todo claro ni delimitado qué cursos debería incluir el sector servicios por lo que el dato registrado es referencial. El problema se origina por el hecho de que dependiendo el contexto y la utilización que se le de al conocimiento adquirido en los cursos, se podría estar en una situación relacionada con la producción o con la de servicios. El docente en un taller de confecciones o el egresado de computación trabajando en una fábrica estarían ligados a lo productivo, pero si ellos mismos son "contratados" para asesorías o clases particulares a miembros de su comunidad entrarían sin dificultad al rubro servicios como lo sería el peluquero o la asistente en cuidado de niños.

La articulación entre oferta y demanda debería redundar en una mejora de las capacidades de los egresados de los CEOs y una mayor posibilidad de empleabilidad de los mismos. A luz de los resultados (número y porcentaje de colocados CAPLAB; véase más adelante) ello se estaría consiguiendo. Sin embargo, las posibilidades de mejora del proceso están en función de que los cursos de capacitación que se desprendan de dichos talleres sean posibles de implementar teniendo en cuenta los aspectos técnicos como los normativos<sup>42</sup>.

3. Módulos de Formación implementados.- La formación laboral en las distintas ocupaciones está organizada por Módulos de Aprendizaje, cada uno con valor de empleabilidad y posibilidades de certificación progresiva. Este enfoque facilita que los egresados puedan incorporarse en el mercado laboral y según sus condiciones socioeconómicas y motivaciones personales, volver al Centro a los módulos siguientes ampliando así su capacitación. Un porcentaje significativo de egresados continúa estudiando, en muchos casos compartiendo los cursos con el trabajo.

De otra parte, la organización modular da respuesta válida a los sectores de población que por sus condiciones socioeconómicas no están en posibilidades de permanecer en el Centro por largos períodos; los módulos aplicados en la experiencia CAPLAB abarcan en promedio 350 horas de capacitación teórico práctica, más 100 horas de práctica en las empresas, luego de lo cual se asigna el certificado de capacitación en el Módulo respectivo.

A la fecha se tienen diseñados 17 módulos de formación implementados y publicados. De ellos 11 han sido diseñados durante la fase de ampliación, de donde la meta de 15 módulos se está cumpliendo en un 73%.

Por otro lado, si se considera el número de cursos de los CEOs en que se tienen registros de los egresados CAPLAB (según la Red CIL PROEmpleo), éste llega a 30 tanto para el 2000 como para el 2001. Lo cual estaría indicando que los CEOs incorporan el modelo CAPLAB a los diversos cursos que ofrecen más allá de los que son apoyados directamente por el programa<sup>43</sup>.

4. Alianzas formalizadas y funcionando en formación docente.- La meta del Plan de Fase en lo que a alianzas se refiere es de 4. En este aspecto la meta ha sido largamente superada por cuanto solo para transferencia del modelo CAPLAB se tienen convenios firmados con 8 instancias<sup>44</sup>:

---

<sup>42</sup> En los aspectos técnicos tendría que haber un avance paralelo entre los cursos demandados por los empresarios (cada vez con mayores requerimientos tecnológicos) y la posibilidad de encontrar gente capacitada o entrenada (o la posibilidad de capacitar a alguien) en dichas áreas. A medida que transcurra el tiempo es de suponer que la brecha entre demanda y oferta se vaya agrandando si es que no se toman medidas al respecto. En los aspectos normativos se trata de que exista la suficiente flexibilidad de las instancias educativas respectivas para adecuarse a los nuevos requerimientos de capacitación.

<sup>43</sup> Un simple cálculo y muy preliminar establecería que por cada 4 cursos CAPLAB apoyados de manera directa los CEOs incorporan el modelo en 7.

<sup>44</sup> Existen además vínculos y relaciones directas con otras instituciones debido a la mayor demanda para la difusión del Programa. Entre ellas se pueden mencionar a COSUDE, DESIDE, Swisscontact, Municipios, etc. A su vez la Red CIL-ProEmpleo ha generado alianzas con municipios, ONGs, Iglesias, CEOs, ISTs, etc, a fin de ampliar su cobertura.

- Fe y Alegría: Estrategia de patrocinio en los CEOs.
  - Caritas del Perú: Programas y talleres de capacitación en CEOs de Cusco, Puno, Tacna y Arequipa.
  - Congregación salesiana: Cuenta con CEOs que participan directamente del Programa en Lima, Piura y Ayacucho.
  - Ministerio de Trabajo: Cuenta con 4 centros de formación profesional en los departamentos de La Libertad (Trujillo), Piura, Ancash y Puno.
  - Congregación del Buen Pastor: Cuenta con un CEO de Trujillo participando del modelo CAPLAB, y con CEOs en Chiclayo, Cusco y Tacna.
  - Comunidad Kolping: Tiene CEOs en Arequipa y Cusco, y otros países.
  - Autoridades locales de Educación (USEs, DREs): A través de los especialistas en Formación Técnica difunden el Programa a otros CEOs de su jurisdicción, contando con el apoyo de los docentes capacitados por CAPLAB.
  - Empresas y organismos del gobierno: Apoyan y complementan la implementación de los CEOs con maquinarias apropiadas
  - Congregación Cristo Rey, que dispone de CEOs en Lima, Tacna, Arequipa y otros países.
5. Capacitación a operadores.- El número de personas capacitadas en los procesos y procedimientos a seguir para brindar los servicios y productos de los Centros CIL superó la meta prevista (100). Por lo menos 64 personas (operador o docente), de las oficinas o unidades CIL implantadas a nivel nacional recibieron un Taller de capacitación. Las reuniones se llevaron a cabo en las instalaciones del MTPE y tuvieron una semana de duración, en la cual se incluyó para pasantía de dos días en alguno de los Centros CIL ubicados en los CEOs padrinos. En el caso de los CIL en provincia, los responsables de brindar los servicios diseñados viajaron a Lima para asistir al Taller.

En adición, los operadores de las oficinas de PROEmpleo Lima y Callao, así como sus practicantes, ascienden a 29 profesionales, también recibieron la capacitación referida. Y, por último, otros operadores fueron capacitados, sin embargo, su inclusión en la Red no se hizo efectiva o no fue sostenible (son los del Proyecto FORTE-PE de la UE, aplica el modelo CIL en los 13 ISTs, a través de su programa, sólo que no forman parte de la Red CIL ProEmpleo), Norbert Wiener (1 operador) y FortePe (15 operadores).

Cabe indicar que la capacitación no sólo incluye los procesos para la administración de un Centro CIL y sus servicios, sino también la capacitación en el Componente SILyC. Es decir, se incluye los objetivos del proyecto, de la Red nacional y de su funcionamiento.

### **c) Consolidación del SILyC**

1. Funcionamiento de los servicios de intermediación e información laboral.- A nivel nacional son 52 las oficinas que brindan servicios de intermediación e información laboral. En unos casos se denominan Centro CIL (abierto o cerrado) y en otros oficinas de PROEmpleo. Dichas oficinas se encuentran en

un CEO, en una ONG, en una Iglesia, en un Municipio, en una Dirección Departamental del MTPE o en una institución vinculada con el empleo (ver Cuadro N° 4).

Del total mencionado, en 26 oficinas el personal es financiado a través del tesoro público vía el Sector Trabajo<sup>45</sup>.

En adición, los CEOs con componente de información y articulación con el mercado son un mecanismo alternativo que apoya los servicios de intermediación. Actualmente, esta modalidad se encuentra en 12 CEOs<sup>46</sup>. En estos casos como en los Centros CIL cerrados (15), el tesoro público, a través del Sector Educación, contribuye con un docente designado a tiempo parcial para apoyar las labores previstas. Así mismo, son 39 los Centros CIL o mecanismo alternativo funcionando en los CEOs CAPLAB<sup>47</sup>.

**Cuadro N° 4**  
**Oficinas de la Red**

Número	Oficinas
12	Centros CIL CAPLAB abiertos
15	Centros CIL CAPLAB cerrados
19	Oficinas PROEmpleo
06	Centros CIL en otras instituciones
<b>52</b>	<b>Total</b>

Fuente: SILyC 2002.

De los 12 CIL abiertos, 9 se encuentran en Lima y fueron los primeros en ser implementados en el Programa. Básicamente se ubican en los CEOs padrinos. Los otros 3 CIL abiertos se ubican, como mencionamos en páginas anteriores, en Ayacucho (Huanta, Quinua y Huamanga) y son articulados a través de la Dirección Departamental de Ayacucho, la cual monitorea la red local.

Los 15 CIL cerrados, así como los 12 CEOs donde funciona el mecanismo de componente de información y articulación con el mercado fueron implementados a fines del año 2001 e inicios del 2002 en los CEOs CAPLAB. Dichas oficinas iniciarán sus reportes cuantitativos a partir de julio del presente año<sup>48</sup>. En algunos casos se reportará a la Dirección Departamental (por ejemplo, en Trujillo) y en otros se enviarán los datos directamente a Lima o a

<sup>45</sup> Se trata de las 19 oficinas de PROEmpleo y de los 7 Centros CIL ubicados en los siguientes CEOs: Fe y Alegría 03, Promae Magdalena, Promae Rímac, Jesús Obrero, Presentación de María, San Hilarión y San José Artesano. En ellos, el MTPE asume las remuneraciones de los 11 operadores CIL.

<sup>46</sup> Ver Anexo "Relación Centros CIL y mecanismos alternativos en CEOs del Programa CAPLAB".

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> El motivo por el cual las oficinas empezarán a reportar resultados a partir de julio es porque entre la implementación de los servicios y la colocación propiamente dicha se da un período de aprendizaje y de posicionamiento en el mercado.

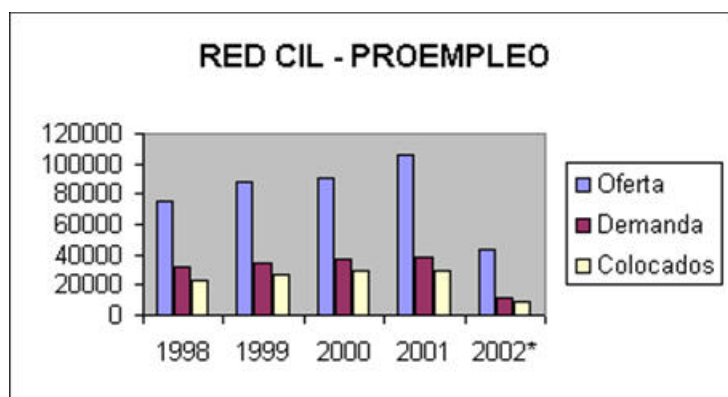
través de su CEO padrino. Cabe destacar que muchas de las oficinas recientemente generadas ya reportan datos cualitativos sobre su funcionamiento. Del total, 8 se ubican en CEOs fuera de Lima (3 en Trujillo; 3 en Piura; 1 en Huamanga; 1 en Cajamarca) y los 19 restantes en los CEOs ahijados del Programa CAPLAB en la provincia Lima.

Los 6 Centros CIL ubicados en otras instituciones forman parte de la Red Nacional desde aproximadamente el año 2000 y reportan directamente al MTPE. Son instituciones comprometidas con la problemática del empleo y así como los otros Centros CIL, mantienen relaciones con empresas sobre todo micro y pequeñas, se encuentran articuladas con el mercado y favorecen el autoempleo. Estas oficinas se ubican en Lima<sup>49</sup>.

Las 19 oficinas de PROEmpleo mencionadas han sido fortalecidas y modernizadas en sus procesos de intermediación, información y asesoría en la búsqueda de empleo, brindando así los mismos servicios de un Centro CIL. 17 de ellas funcionan en provincias y las 2 restantes operan en Lima y Callao. Al respecto, quedan aún 6 oficinas a nivel nacional por reforzar<sup>50</sup>.

2. Oferta, demanda y colocados. - En relación con los principales indicadores de la Red CIL – PROEmpleo, consideramos relevante presentar los datos en un Gráfico que incluye información desde el año 1998 hasta el mes de abril del 2002. De esta manera se podrá analizar su evolución.

**Gráfico N° 1**



\* Datos a abril del 2002.

Fuente: SILyC.

<sup>49</sup> Los 6 Centros CIL se ubican en las siguientes instituciones: Municipalidad de Ate, de Lima y de Villa El Salvador, ONG CENFOLAB (Prisma), ONG COPRODELI y en la Iglesia de los Santos de los Últimos Días.

<sup>50</sup> Ver Anexo "PROEmpleo a Nivel Nacional". Al respecto, los motivos por los cuales las 6 oficinas no han sido aún reforzadas a nivel nacional son porque no se dispone de recursos económicos, por un lado, y porque en las 6 provincias la demanda por los servicios de intermediación son menores que en las demás.

Como se observa en el Gráfico N° 1, los datos referidos a los tres principales indicadores en los primeros cuatro años de trabajo van en aumento<sup>51</sup>, salvo en las colocaciones del año 2001, donde se observa una leve disminución respecto del año anterior. Sin embargo dichas colocaciones son superiores a los años 1998 y 1999. Hacer precisiones sobre el año en curso resulta aún prematuro debido a lo explicado en páginas anteriores, que es recién en las próximas semanas cuando los Centros CIL incorporados a la Red empiecen a reportar resultados.

En relación con la Fase de Ampliación, los resultados a los cuales se ha llegado han superado la meta prevista del número de personas inscritas en la Red (239,934 sobre una meta de 200,000). Respecto de los resultados de las demandas y colocaciones alcanzadas, éstas se encuentran muy cerca de la meta programada aún cuando faltan 11 meses para culminar la tercera fase del Programa<sup>52</sup> (86,844 y 66,443, sobre las metas de 100,000 y 80,000, respectivamente).

Los ratios de eficiencia de la Red, medidos a través del número de colocados sobre la oferta y sobre la demanda reflejan un alto grado de eficiencia (25% y 75%, respectivamente). Ello ubica a la Red Nacional CIL – PROEmpleo con índices superiores a los registrados en otros países del continente. Así, uno de cada cuatro trabajadores se coloca en un puesto de trabajo y tres de cada cuatro vacantes se cubren.

De otro lado, al revisar los indicadores sólo para los Centros CIL, observamos una evolución positiva en las tres principales variables. Cabe indicar que a pesar de estar en un escenario macroeconómico recesivo, donde la demanda de empleo lejos de crecer se mantiene, los resultados siempre superan a los del año anterior. De acuerdo con las entrevistas realizadas, ello se debe principalmente a cuatro factores:

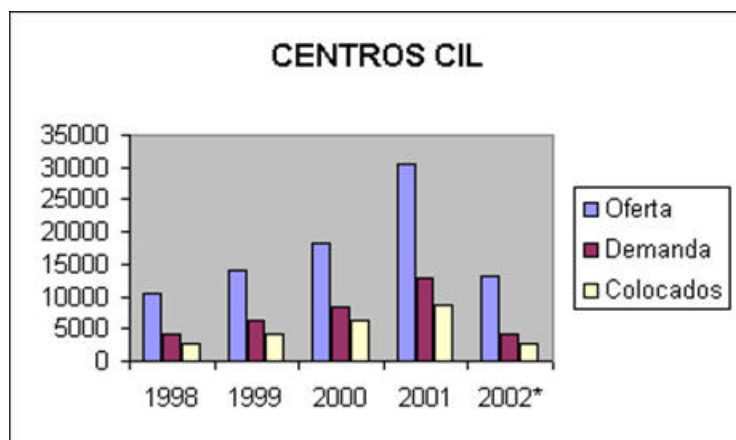
- a la descentralización de los servicios,
- a la elevada calidad de los mismos,
- a los procesos de capacitación constante recibidos por los operadores
- al posicionamiento de la Red CIL – PROEmpleo en el mercado laboral.

---

<sup>51</sup> Ver Cuadro con datos en el Anexo “Red CIL – PROEmpleo”.

<sup>52</sup> Decimos 11 meses porque los resultados presentados en este documento son hasta el mes de abril del año 2002 y la Fase de ampliación culminará en el mes de marzo del 2003.

Gráfico N° 2



Fuente: SILyC.

3. ABE.- Durante la Fase de ampliación, los servicios de asesoría para la búsqueda de empleo (ABE) registrados en los Centros CIL asciende a 8,951 casos (mientras que supera los 10,000 para todas las fases del Programa)<sup>53</sup>. De ellos, 5,523 fueron administrados a varones y 3,428 a mujeres. Cabe indicar que los servicios se han orientado más hacia la comunidad debido a que los trabajadores lo han solicitado así, por un lado, y porque, como se verá en los siguientes gráficos, el universo de la población CAPLAB, egresada e inscrita en los Centros CIL es menor que la población del entorno o de la comunidad que asiste al Centro CIL. También se ha registrado por los operadores de los Centros CIL ausencias de parte de los alumnos en las asesorías y, en adición, el procedimiento de aplicación de la ABE se vio modificado durante la Fase intermedia del Programa con la finalidad de hacer más asequible el servicio a más usuarios<sup>54</sup>. Los alumnos CAPLAB que han recibido este servicio desde el año 2000 son 732, mientras que el total de alumnos CAPLAB que desde el año 1998 recibieron el ABE suman casi 1,000.

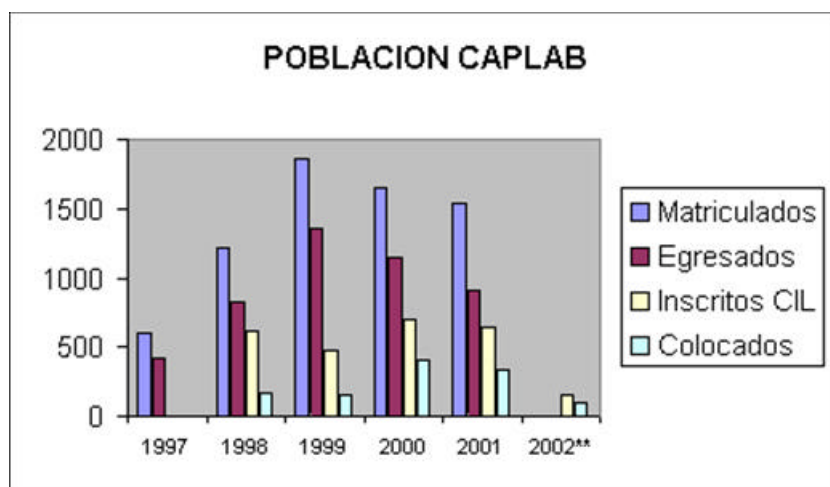
No obstante las modificaciones realizadas, se ha observado que es necesario motivar de manera particular a los alumnos de los cursos de capacitación para que asistan a la sesión y reciban estos servicios, así como convencerlos de sus beneficios a fin de incrementar su empleabilidad.

4. Población CAPLAB.- Por su parte, en relación con la población CAPLAB, es importante hacer una distinción entre el número de estudiantes que se matriculan en los cursos, los que egresan de los mismos, los que se inscriben en el Centro CIL y, finalmente los colocados. Para ello, hemos elaborado el siguiente Gráfico. En él se observa claramente la proporción y evolución de los alumnos.

<sup>53</sup> Ver Anexo "Servicios ABE".

<sup>54</sup> Durante la Fase piloto, el ABE se llevaba a cabo en dos sesiones y fuera del horario regular de los cursos de capacitación. Ello hacía que menos estudiantes acudieran al servicio, motivo por el cual se modificó su administración, incrementándose la participación de los alumnos CAPLAB.

Gráfico N° 3



Notas

- Los Centros CIL se implementan en enero de 1998, por ello no figuran los datos referidos a 1997.
- Aún no se dispone del número de matriculados y egresados para el año 2002.
- \*\* Hasta abril del 2002
- Fuente: SILyC.

Lo primero a observar en el Gráfico es cómo el número de matriculados en los CEOs se eleva en los primeros años de implementación del Programa.

De otro lado destaca cómo entre los años 2000 y 2001 (Fase de ampliación) el número de inscritos en los Centros CIL se incrementa en relación con el número de egresados (60% y 70%, respectivamente). Es decir, la brecha entre egresados e inscritos se reduce, no así los datos en términos absolutos (705 inscritos en el año 2000 y 650 en el año 2001). Cabe recordar, además, que no todos los egresados de los cursos de capacitación aspiran a emplearse de forma dependiente.

El índice de eficiencia de las colocaciones en los Centros CIL CAPLAB, medidos a través del número de colocados sobre el de inscritos, ha aumentado en los dos últimos años. Si en 1998 y 1999 los ratios eran de 28% y 33%, respectivamente, ahora lo son de 57% y 52% (años 2000 y 2001). Ello significa que, en promedio, uno de cada dos egresados CAPLAB inscritos en el Centro CIL se inserta al mercado laboral.

No obstante estos eficientes resultados, que además superan al promedio de la Red CIL – PROEmpleo (25%), es necesario indicar que en números absolutos se requiere incrementar los servicios a más egresados.

En términos generales, en la Fase de Ampliación, contamos con 3,184 alumnos CAPLAB matriculados en los CEOs (ver el Cuadro N° 5). De ellos, a la fecha (abril del 2002), han egresado 2,062 y se han inscrito en los Centros CIL 1,508. Es este último total el universo sobre el cual se intermedia a los alumnos. Así,

en el período referido son 850 los colocados. Si bien faltan aún 11 meses para culminar la presente fase, se prevé que la meta prevista de 1,000 egresados CAPLAB colocados se cumplirá. Así mismo, también se estima cumplir la meta de 3,000 egresados CAPLAB inscritos en Centros CIL una vez recibidos los reportes de los Centros CIL en CEOs padrinos y ahijados, referidos a los egresados en el mes de julio y diciembre del año 2002.

**Cuadro N° 5**  
**Población CAPLAB**

<b>Población</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002**</b>	<b>TOTAL</b>	<b>F. Ampliación</b>
Matriculados	595	1215	1865	1647	1537	no aplica	6859	3184
Egresados	424	829	1360	1146	916	no aplica	4675	2062
Inscritos CIL	*	610	478	705	650	153	2596	1508
Colocados	*	173	159	406	342	102	1182	850

\* Los CIL se implementan en enero de 1998.

\*\* Hasta abril del 2002.

Elaboración propia.

Fuente: SILyC.

De los 1,508 inscritos, 719 son varones y 789 mujeres. Y de los 850 colocados, 307 son varones y 543 son mujeres. Como se puede ver, en ambos casos son las mujeres egresadas de los cursos CAPLAB las que mayor participación presentan en los Centros CIL y en el caso de las colocaciones la participación femenina es aún mayor (64% de los colocados son mujeres)<sup>55</sup>, cumpliendo así con la inclusión del componente de género como eje transversal del Programa.

La experiencia de más de 4 años de trabajo nos muestra que no todos los alumnos que se matriculan en un curso CAPLAB desean insertarse al mercado laboral de manera dependiente; otros se matriculan para incrementar sus capacidades y niveles de competencia con la finalidad de trabajar o apoyar un negocio familiar; otros son muy jóvenes aún y no tienen claro a qué se quieren dedicar. Estas causas explicarían que el número de inscritos en los Centros CIL sea menor al número de egresados de los cursos. También se puede agregar, de acuerdo con información recogida, que se requiere reforzar información desde los Centros CIL a los alumnos de los CEOs sobre los servicios ofrecidos.

Por el lado de la colocación, entrevistas realizadas a operadores de los Centros CIL, así como al equipo del SILyC y material revisado sobre entrevistas a empresarios dan cuenta que los requerimientos de las empresas no son cubiertos debido a que los egresados de los cursos de capacitación, así como gran parte de la oferta inscrita en la Red posee conocimientos a nivel básico (de uno o dos módulos) y las empresas requieren cada vez más que el trabajador a contratar cuente con experiencia, presente certificados de trabajos anteriores y sus niveles de conocimiento sean mayores. En otros casos reportados tanto por trabajadores como por empresarios, se afirma que las partes no llegaron a un

<sup>55</sup> Ver Cuadros en el Anexo "Población CAPLAB".

acuerdo en términos contractuales, motivo por el cual no se realiza la colocación. Estos casos escapan a los objetivos de la Red, la cual facilita el encuentro entre la oferta y la demanda, mas no determina la colocación.

De otro lado, los entrevistados refieren que en unos casos se llama a los inscritos y ellos ya se encuentran trabajando. Esto obedece a que los Centros CIL promocionan la búsqueda de empleo por varios mecanismos a través del ABE, como por ejemplo, agencias de empleo, avisos clasificados, consultoras en recursos humanos, bolsas electrónicas, avisando a conocidos, etc. Al respecto, no se cuenta con indicadores que puedan medir estos resultados. Para ello, los entrevistados sugieren realizar una reorientación al seguimiento de egresados, donde sea el CEO quien determine los aspectos a considerar sobre la situación de sus egresados, así como las acciones para conocerlas.

### **Logros cualitativos**

Un resultado cualitativo es el haber logrado una Red en Lima que esté interconectada. Ello significa que la oferta laboral es única y que es compartida por todas las oficinas de la Red, elevando de esta manera la posibilidad de inserción laboral de los inscritos. En fases anteriores, el Centro CIL que tenía un pedido y no podía ser cubierto por su oferta debía llamar por teléfono a otros CIL hasta encontrar el trabajador con las características requeridas por la empresa y luego proceder a ubicarlo. La interconexión en línea facilita el procedimiento, disminuye los costos del envío de personal a las empresas (en tiempo y dinero), y agiliza los procesos de intermediación.

El SILyC, como parte de su política de producir información laboral útil para los agentes que operan en el mercado laboral, elaboró y difundió Boletines de Información Laboral referidos a los siguientes grupos ocupacionales: 'Informática', 'Metal mecánica', 'Textiles y confecciones' y 'Contabilidad y administración'. En adición, dos nuevas producciones se encuentran actualmente en proceso de impresión. Son los boletines referidos a 'Turismo' e 'Industrias alimentarias'. Cada Boletín tiene un tiraje de 2,000 ejemplares y se distribuyen en los Centros CIL, en los CEOs y en las instituciones de la Red con la finalidad de dar a conocer información que contribuya a una mejor empleabilidad de los usuarios.

De la misma forma, para el componente de ABE se produjo una Guía Práctica para la Búsqueda de Empleo (GPBE), la cual se distribuye en los Centros CIL y oficinas de PROEmpleo y se grabó un vídeo, que se proyecta mientras que los usuarios esperan su turno para ser atendidos en las oficinas. En él se explica cómo acudir adecuadamente a una entrevista laboral y cuáles son las distintas formas de buscar trabajo.

Por último, el Programa ha realizado una constante actualización y capacitación de los recursos humanos de la Red. Los principales temas que han merecido la puesta en marcha de talleres de capacitación son: gestión de las oficinas; orientación ocupacional y laboral; manejo del Clasificador ocupacional; manejo del *software* informático; talleres de sensibilización con programas dirigidos a población discapacitada y administración de pruebas psicológicas dirigidas a la

oferta (aptitudes, conocimientos y psicotécnico). Esta última capacitación permite a los Centros CIL dar un servicio adicional a las empresas, si éstas así lo solicitaran. Así mismo, los operadores de la Red han recibido becas especiales para solventar gastos de estudios en Instituciones Superiores de Educación. En adición, es importante señalar el apoyo constante de COSUDE en la capacitación del equipo humano que diseña los procesos y procedimientos del SILyC a través de cursos de capacitación, seminarios y viajes para realizar pasantías en otros países con similares programas.

#### **d) Articulación con el mercado**

Uno de los componentes claves del Programa CAPLAB y sobre el cual se apoya en gran parte la sostenibilidad del Programa y de los propios CEOs es la articulación con el mercado. En la sección anterior se vio el aspecto de articulación al mercado laboral, que es el punto final de la cadena. Es en donde se observa cómo, cuánto y en qué sectores se están dando los frutos de la mayor empleabilidad generada vía mejora de capacidades.

En esta sección lo que buscamos es presentar los resultados de la articulación de los CEOs al mercado, dado que el vínculo con las empresas de su entorno son de vital importancia tanto para generar sinergias (de oferta y demanda laboral) como para convertirse también en generador de recursos propios a través de la venta de productos o servicios.

Como fue explicado en el capítulo anterior, la estrategia utilizada para articular a los CEOs con las empresas tiene en la conformación de los Comités Consultivos Institucionales (CCI) uno de sus pilares. El CCI es un órgano de asesoramiento del CEO en el diseño y definición de propuestas y de asesoría, coordinación y facilitación de las relaciones con otras instituciones. Se busca finalmente lograr una mejor gestión interna y la búsqueda de sostenibilidad institucional.

El órgano ejecutivo del CCI es el Comité Técnico de Gestión (CTG). El CCI está conformado fundamentalmente por empresarios locales y algunas autoridades políticas, religiosas y sociales a las cuales pertenece el CEO.

La estrategia de conformación de los CCI en los CEOs se inicia a través de los denominados lonches empresariales (pueden ser desayunos o cenas), actividad que en la fase de ampliación es organizada por los propios CEOs<sup>56</sup>. Esta actividad consiste en reunir a los directores de CEOs y algunas autoridades de la zona con los empresarios a fin de que a partir de ella surja el compromiso de la conformación del CCI del CEO.

La estructura interna de los CCI puede variar según cada CEO, se tienen así CCI con representantes de diversas áreas ocupacionales, con subcomités por áreas específicas o por objetivos específicos.

<sup>56</sup> En las fases iniciales era el Programa quien se encargaba de la organización y ejecución.

Esta estrategia ha tenido en general buena aceptación, medida por el número de instituciones asistentes a los eventos y los compromisos adoptados. Se tiene así que en promedio por cada lonche empresarial asisten 33 participantes representando a 16 instituciones locales, de las cuales el 38% son empresas. Así mismo, merece destacarse que en cada evento los CEOs reciben de parte de los empresarios un promedio de 8 ofrecimientos que redundan (si se llevan a cabo) en un beneficio de su gestión.

Entre los principales logros, a nivel micro, alcanzados por la estrategia de articulación al mercado vía los CCI, se pueden mencionar la mayor apertura de los CEOs con su entorno, el que los CEOs se vayan convirtiendo en un referente educativo-productivo de su comunidad y el de la, por ahora débil y lenta (pero con gran potencial), construcción de redes socioeconómicas que aglutina a empresas, ONGs y municipios, entre otros actores.

A la fecha, 31 CEOs cuentan con su CCI instalado y en funcionamiento, 21 de ellos en Lima y 10 en provincias (Ayacucho 4, Cajamarca 1, La Libertad 2 y Piura 3). Si la meta es llegar al final de la fase con todos los CEOs de ampliación directa con su CCI instalado, actualmente se ha avanzado en un 63%.

Un segundo aspecto ligado a la articulación al mercado que vienen trabajando los CEOs con apoyo del Programa es el referido a la autogeneración de recursos. Tema clave para cualquier estrategia de sostenibilidad de los CEOs y del Programa.

Sobre la generación de recursos propios se ha diseñado la estrategia de los Proyectos Productivos, es decir que todos los CEOs dado que cuentan con la infraestructura básica (maquinaria, equipos y personal) deben diseñar y ejecutar proyectos productivos rentables. Para ello es importante el contacto con empresarios y demás instituciones asistentes a los lonches empresariales, así como información que se obtiene de los Centros CIL sobre demanda de determinados productos.

La magnitud de los proyectos productivos es bastante heterogénea y depende de si son CEOs padrinos, ahijados del primer año o CEOs recién incorporados al Programa. En este sentido se tienen proyectos cuyos montos de inversión bordean los 400 soles, como proyectos de 4500 soles. Se da también el caso (PROMAE Magdalena) que tiene una cartera de proyectos productivos para el 2002 que supera los 300,000 soles en costos de producción.

Actualmente de los CEOs con los cuales se cuenta registros de actividades anuales, más del 70% de ellos ha desarrollado proyectos productivos al menos una vez. La estrategia del Programa debe apuntar a la consolidación de los CEOs en estas experiencias buscando como objetivo la autosostenibilidad<sup>57</sup>.

A manera de información con respecto a estrategias de articulación con el mercado, debe mencionarse que el Programa también viene realizando

---

<sup>57</sup> Los esfuerzos en este sentido son permanentes y van desde la capacitación hasta la facilitación de acciones para que los CEOs participen en Ruedas de Negocios y Ferias promovidas por diversas instituciones.

esfuerzos para trabajar con CEOs bajo gestión municipal. De lo que se trata en buena cuenta es de coordinar con los municipios distritales para promover el desarrollo local a través de los CEOs bajo su gestión, a partir de la implementación del Modelo CAPLAB de capacitación laboral.

Actualmente cinco municipios distritales (3 de Ayacucho y 2 de Cusco) trabajan con CAPLAB<sup>58</sup>. No obstante, la participación municipal va más allá de la gestión de algunos CEOs (labor ya de por sí importante) sino que a ello debe sumarse que 19 municipios (12 de Lima y 7 de provincias) forman parte de 22 CCI en igual número de CEOs, y que un total de 27 municipios están comprometidos en la conformación, o futura conformación, de los 49 CCI planeados hasta el momento (junto a 155 empresas y 94 entidades de apoyo como ONGs, CTAR, gobernaciones, etc).

Dadas las características de las zonas rurales, es de esperar que la capacitación que se imparte en los CEOs más que colocar a los egresados en puestos de trabajo asalariados (en empresas) apunte a estrategias de autoempleo. Donde los Centros CIL cumplen un rol fundamental de informar y asesorar a los interesados. Al respecto, sus actividades, como se mencionó anteriormente, han incluido a este componente, adaptándose así a los requerimientos de sus beneficiarios.

En la actualidad la articulación con el mercado laboral no es la misma de la cual se hablaba hace 5 años. Paralelamente, la Red CIL – PROEmpleo y el Programa CAPLAB se encuentran posicionados en el mercado, con lo cual las partes involucradas se han retroalimentado una de otra y se puede decir que hoy existe un consenso al expresar que una adecuada articulación con el mercado significa estar en constante adecuación de los requerimientos de la demanda.

Así, el AOP, el cambio de gestión en los CEOs, las actividades de las oficinas de la Red CIL – PROEmpleo<sup>59</sup> y la sensibilización dirigida a empresas y gremios por parte del CEO y los Centros CIL son claves para dicha articulación porque permite al CEO trabajar con la empresa, definir perfiles y contenidos para que los jóvenes tengan más oportunidades de emplearse.

De otro lado, al solicitar la demanda un trabajador al Centro CIL, éste transfiere al CEO la información sobre las características de dicha vacante, por un lado, y otorga información a la oferta laboral sobre los requerimientos actuales de las empresas a través del ABE y del registro de postulantes, y se envía al trabajador más idóneo al puesto solicitado para su colocación. El proceso es circular y se retroalimenta constantemente.

Por último, los Centros CIL mantienen activas una serie de estrategias para permanecer articulados con las empresas. Entre ellas, las más importantes son

---

<sup>58</sup> El trabajo con municipios abre a su vez más las redes de articulación, por cuanto existe de su parte una relación de trabajo con diversos ministerios, en especial el Ministerio de la Presidencia, tal cual viene sucediendo en Ayacucho, en donde dicho ministerio suministrará de maquinaria y equipos para distintas áreas laborales a los CEOs comprometidos con CAPLAB.

<sup>59</sup> Más de 7,000 empresas solicitan sus servicios.

las visitas que realizan junto con docentes de CEOs a las mismas, el envío de cartas de presentación y trípticos en los cuales se ofrecen los servicios de la Red y los lonches empresariales, en los cuales participa el CEO, el CIL y la empresa.

## 2.2 Resultados indirectos o no planificados

La ejecución del Programa y la búsqueda misma de las metas planeadas (resultados directos) conducen a llevar a cabo acciones no siempre previstas, a “inventar” y ser creativos permanentemente. De este conjunto de acciones se obtienen también resultados inesperados que contribuyen a fortalecer y/o complementar los resultados esperados, a abrir puertas largamente cerradas, a sembrar el germen de futuras alianzas estratégicas.

Adicionalmente a los resultados indirectos obtenidos por las acciones del Programa, están también los que se obtienen mediante acciones de los demás actores involucrados en el proceso, de acciones espontáneas nacidas de la propia necesidad de la población objetivo (beneficiarios directos o indirectos).

Entre los principales resultados indirectos que el Programa CAPLAB ha obtenido merecen señalarse los siguientes:

- **Posicionamiento del Modelo**  
Un resultado indirecto derivado de los logros o resultados directos del Programa se relacionan a la mayor demanda por la difusión de la experiencia y productos del Programa. Instituciones como COSUDE, DESIDE, INBAS, Swisscontac, Municipios, Kolping, IICA, ONG Mujer y Sociedad, entre otras se han contactado con el Programa para difundir el modelo y sus resultados a nivel local (micro y macro) e internacional.
- **Formación de redes**  
La interrelación de los CEOs va más allá de la directa de padrino-ahijado. En la práctica y de manera espontánea se vienen dando articulaciones entre CEOs por motivos diversos, dándose los gérmenes de redes por tipo de actividad, por servicios prestados, etc.  
Estas redes en ciernes no se circunscriben a la ubicación geográfica ni al nivel de antigüedad de los CEOs, sino a los intereses particulares de cada uno, buscando el apoyo en quien mejor se lo puede dar y colaborando con quien se lo solicite. Este proceso se viene convirtiendo en una experiencia muy interesante de acumulación de capital social a partir de los CEOs, por lo que debe ser apoyada y seguida con mayor detenimiento.
- **Mecanismos CIL alternativos**  
En el SILyC no se previó que los Centros CIL pudiesen brindar servicios de maneras distintas. Como CIL abierto, cerrado y CEO con componente de información y articulación con el mercado. Al momento de su diseño se concibió un esquema tipo CIL abierto. Posteriormente, y con la fase de expansión del Programa, es que se logra una flexibilidad en la manera cómo ofrecer servicios a usuarios.
- **Docente en CIL**

Un segundo resultado indirecto es que pueda ser un docente quien brinde los servicios en los Centros CIL. En un inicio solamente se pensó que fueran profesionales de psicología vinculados con el área de recursos humanos. Sin embargo, la participación de los docentes es fundamental debido a su conocimiento y vinculación con los temas de capacitación, trabajo con jóvenes, requerimiento de las empresas a través de la metodología del AOP, entre otros. Esto a su vez, ha significado que el sector Educación, y en particular el CEO, se involucre más en la articulación con el mercado y asuma el financiamiento del recurso humano docente asignado parcialmente al Centro CIL, lo cual, a su vez, contribuye a la sostenibilidad del Programa.

- **CIL parte del CEO**

En un inicio no se previó que los operadores de los Centros CIL sean considerados miembros de los “Comités de Gestión del CEO” y/o de las instituciones en las cuales operan. A través de los años y con un esfuerzo de ambas partes por involucrarse el uno con el trabajo del otro se ha logrado que los operadores participen de las reuniones y actividades de las instituciones, que elaboren conjuntamente los Planes Operativos Anuales (POAs), así como sus funciones y que la información que elaboren retroalimente las actividades del CEO y/o institución.

- **Desarrollo del Observatorio socio laboral**

En el MTPE, con el Programa de Estudios y Estadísticas Laborales (PEEL) se desarrolla a nivel piloto el Observatorio socio laboral. Ello se lleva a cabo a través de la ejecución de dos encuestas regionales, dirigidas a las ramas de actividad más dinámicas de la localidad. La primera se dirige a empresas y la segunda a trabajadores de las empresas seleccionadas. Las actividades laborales ya se han iniciado en el Ministerio y se prevé contar con resultados en los siguientes meses. El Observatorio será un importante generador de información laboral y ocupacional a nivel local y regional y se orienta a cubrir necesidades de información de usuarios.

### **2.3 Resultados sobre el Propósito del Programa**

El propósito del Programa CAPLAB es, en acuerdo con las contrapartes y en alianza con otras agencias e instituciones lograr que el modelo CAPLAB esté reconocido como componente del Sistema de Formación Profesional y del Sistema de Información Laboral y Colocación y su aplicación esté incorporada en las Políticas de los Sectores de Educación y Trabajo y Promoción del Empleo.

En esa visión se ha trabajado con los dos sectores contrapartes, el Ministerio de Educación y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, un conjunto de actividades de “Advocacy” en niveles de gestión macro y meso posibilitando cambios significativos en las políticas de ambos sectores:

Se relievan los siguientes aspectos:

- **Mayor apertura y articulación con el Estado**

El modelo CAPLAB tal como está diseñado requiere que el vínculo con los sectores intermedios (meso) y superiores (macro) del Ministerio de Trabajo y de Educación sea coordinado y conjunto.

El trabajo con el Estado en general no es siempre fácil, más cuando los sectores involucrados tienen un rol de tipo normativo y con estilos de trabajo verticales. Sumado a ello se encuentra el hecho de que la rotación de personal técnico se da con bastante frecuencia.

Considerando lo señalado líneas arriba es que el Programa CAPLAB ha tenido que avanzar lentamente, y con resultados en mano, para lograr introducir pautas y líneas de trabajo en los sectores en mención, especialmente con el sector educación.

Este trabajo silencioso ha rendido frutos, y se puede decir que en la actualidad la relación del Programa con los sectores educación y trabajo es más fluida y permeable. Tanto en lo que se refiere a propuestas directamente relacionadas con la formación técnica o de colocación laboral como de trabajos conjuntos.

- **Avances en el Ministerio de Educación**

El MED aprobó las disposiciones sobre aplicación modular en los CEOs, así como la articulación con la demanda, a través de los Comités de Coordinación Institucional, medidas que legitiman los avances sobre estas materias ejecutadas exitosamente por CAPLAB en los CEOs piloto.

El MED recogió los acuerdos impulsados conjuntamente con AECI y el Proyecto Forte-PE de la UE, sobre la creación de una Dirección Nacional de Formación Profesional, que independientemente de la Dirección Nacional de Educación Secundaria y Superior Tecnológica (donde su ubica), gestiona el sistema de Formación Profesional con objetivos y estrategias propias de este sector. La Dirección mencionada, ya fue creada como parte de la Ley Orgánica del sector Educación.

También en conjunto con otras Agencias de Cooperación se impulsó la creación del Comité Consultivo de la Formación Profesional del que forma parte CAPLAB, otras Agencias y entidades vinculadas.

En la misma lógica de impulsar Políticas Públicas, y en alianza con otros actores, CAPLAB ha participado en la propuesta del capítulo de Formación Profesional en la versión de la nueva Ley Marco de Educación. La Comisión de Educación del Congreso recogió la casi totalidad de esa propuesta en el dictamen correspondiente. Lo que, de aprobarse en el pleno del Congreso, permitirá dar a la Formación Profesional el tratamiento específico que por su naturaleza requiere.

El ejemplo más reciente de gestión de Política Pública es el referido a la articulación entre la capacitación y el mercado laboral, el ejemplo más reciente referido a esta articulación<sup>60</sup> es que la propuesta de CAPLAB de Normalización

---

<sup>60</sup> Existen múltiples ejemplos de este tipo como normas promulgadas por el MINED para la gestión y desarrollo de actividades en centros y programas educativos, la participación del Programa en Comisiones Nacionales sobre formación técnica, participación en el congreso para la promulgación de leyes, etc.

y Certificación Laboral del Sector Confecciones<sup>61</sup> ha sido asumida por los sectores educación y trabajo. El 12 de junio del presente año ha sido instalado el Consejo Directivo respectivo. Este proyecto que recién empieza se realiza en uno de los sectores más dinámicos en lo que al mercado laboral de formación técnica se refiere<sup>62</sup>, y tiene como perspectiva de largo plazo ir generando y construyendo institucionalidad en torno a él (a medida que las circunstancias lo requieran), para luego replicarse a otros sectores de la economía.

En este Piloto de Normalización y Certificación de Competencias del sector Confecciones participan los gremios, los sindicatos, tres sectores del estado, OIT y CAPLAB

- **Red CIL Pro Empleo**

La cooperación a través del Proyecto SILyC en el MTPE permitió que se estableciera con características de sostenibilidad de la Red CIL ProEmpleo, en la que el MTPE ha invertido de un presupuesto e involucrado a las Direcciones Regionales de Empleo en la generación de los servicios CIL con recursos propios que incrementan significativamente la oferta del MTPE a nivel nacional.

De otra parte, el equipo SILyC ha generado en el MTPE propuestas que están institucionalizándose sobre los servicios CIL, así como ha gestionado nuevos recursos para la ampliación de la Red con el BID, con el Ministerio de Trabajo de Canadá que da asistencia técnica al equipo para mejorar sus servicios.

A nivel práctico más amplio, CAPLAB ha participado activamente en la Red de Formación Profesional que lidera el MTPE, así como está involucrado CAPLAB en la Mesa Tripartita de Trabajo y a través del Proyecto SILyC en la Mesa Tripartita de Empleo. Se participó activamente en la revisión de la Ley, actualmente en el Congreso, en los capítulos respectivos.

Por último, a través de alianzas estratégicas y de la inclusión de otras instituciones a la Red CIL – PROEmpleo, los Centros CIL incrementaron sus servicios a la comunidad. Por ello, actualmente se considera a un Centro CIL como un centro de información laboral completo. Además de proveer intermediación e información laboral y asesoría para la búsqueda de empleo, se puede solicitar información sobre cómo conformar una micro y pequeña empresa (autoempleo), cómo contactar una de ellas, dónde encontrar clientes para colocar productos; dónde recibir capacitación acorde con sus necesidades; información sobre programas orientados a mujeres, entre otros.

Así mismo, son un referente para los otros programas sociales del MTPE. Por ejemplo, cuatro Centros CIL ubicados en Comas, el Callao, San Juan de

---

<sup>61</sup> Se busca normalizar y certificar las competencias laborales.

<sup>62</sup> Actualmente los sectores de confecciones, industria alimentaria y cuidado de la salud (cosmetología) son de los más dinámicos en el mercado laboral de formación técnica en el país (junto a informática y hostelería), desplazando a sectores que décadas atrás y bajo otros esquemas productivos a nivel nacional e internacional tenían este liderazgo como metal-mecánica, que siendo importante no ocupa hoy en día un lugar prioritario dentro del rol que a nivel mundial nos toca jugar en este mundo de economía global.

Lurigancho y San Juan de Miraflores difundieron información y entregaron las bases para el Programa "A Trabajar Urbano".

### **III. CAPLAB EN PERSPECTIVA**

Luego de presentado el Modelo CAPLAB así como los diferentes resultados obtenidos por el Programa en su fase de ampliación, es importante a partir de ello reflexionar sobre el futuro, sobre las posibilidades y perspectivas que el Programa tiene.

La información existente se ha complementado con la realización de una serie de encuentros, talleres y entrevistas con los involucrados directos e indirectos del Programa. Se ha recogido información de los directores de CEOs, docentes (de Lima y provincias), los egresados, los operadores CIL, las empresas, y de personal técnico y directivo del MTPE, MINED y MEF involucrados en mayor o menor medida con las actividades del Programa en algunas de sus fases.

#### **3.1 Una visión micro**

Los resultados de un reciente taller con directores y docentes de CEOs de Lima, Padrinos y ahijados del primer año (realizado en junio 2002), alertan sobre una serie de dificultades a tomar en cuenta para el buen funcionamiento de los CEOs en particular y del Programa en general. Esto es importante porque son aspectos que van más allá del esfuerzo propio del Programa en sus tres componentes, y que podrían eventualmente afectar los resultados a conseguir. Por lo que deben ser tomados en cuenta para cualquier planteamiento estratégico o programático futuro.

- Existe un problema de falta de recursos. Los alumnos no pueden pagar el costo de los cursos y ello no permite cubrir los gastos de mantenimiento y/o reparación de equipos. Lo que perjudica directamente a los alumnos de los cursos relacionados.

Ante la problemática señalada los CEOs tratan de responder de diferentes maneras, con resultados bastante precarios. Las actividades recreacionales para generar recursos son paliativos y no siempre se pueden realizar, las de tipo productivo son llevadas a cabo por todos los CEOs CAPLAB, en muchos casos artesanalmente en su formulación y gestión. Destaca sin embargo la actitud emprendedora de los docentes para salir adelante e ingeniárselas ante los problemas que se presentan. Sin embargo, estas actividades pueden orientarse hacia la sostenibilidad.

- Un segundo problema común, y más reciente, en los CEOs es el de la disminución de la demanda de mano de obra. En otras palabras una disminución en términos absolutos del número de colocados, la cual se ha dado ligeramente el 2001. En lo que va del 2002 las cifras mostradas son todavía incompletas, siendo posible que la brecha se encuentre entre los matriculados y los finalmente colocados (datos aún no disponibles), y no sólo la relación colocados/inscritos en el CIL.

Es evidente que a mayor recesión habrá una disminución en la demanda de personal por las empresas, y por tanto, tendría que haberlo también en el número de colocados<sup>63</sup>. Si esto último no ha sido así es porque los Centros CIL han venido trabajando de manera eficiente, a lo cual se debe sumar el hecho de que los docentes más comprometidos han realizado espontáneamente labores de intermediación laboral así como de articulación al mercado.

En adición, los diferentes informantes coinciden en señalar que cada vez las empresas solicitan a trabajadores con más experiencia (para la cual deben presentar certificados de trabajos anteriores) y que puedan desenvolverse en diferentes ocupaciones dentro de la empresa. Ello hace más difícil la inserción laboral de egresados de los Centros de capacitación, los cuales generalmente asisten a uno o dos módulos.

Es así cómo si bien las cifras absolutas (el número) de matriculados y egresados CAPLAB viene disminuyendo a partir de 1999, no sucede lo mismo con el número de inscritos en los CIL ni con el número de colocados, que tienen, por el contrario, una tendencia general al alza en el mismo período, salvo la ya mencionada ligera caída del 2001. Al respecto debemos recordar que los Centros CIL a los cuales nos referimos brindan sus servicios a toda la comunidad en la cual funcionan.

- Un tercer problema común señalado por los CEOs es lo referente al contexto social de su localidad. El ambiente de la zona está cubierto por problemas de alcoholismo, drogadicción, pandillaje, prostitución. Esto repercute de alguna manera en el número de matriculados del CEO, ya que por un lado el ambiente predispone e influencia negativamente a los jóvenes a caer envueltos en uno o más de los problemas señalados o porque el mismo entorno social del CEO aleja a quienes no viviendo en ese barrio quisieran ir a estudiar en ellos.

En este sentido el Programa CAPLAB ha iniciado en el mes de mayo la ejecución de un proyecto de prevención del consumo de drogas en alumnos de los CEOs. La experiencia piloto desarrollará su trabajo inicialmente en 12 CEOs de Lima y provincias.

- Un problema relacionado o consecuencia de los anteriores es el de la decepción y frustración de los jóvenes ante la imposibilidad de conseguir trabajo. Esta situación o estado de ánimo de los jóvenes tiene muchas veces consecuencias negativas y los convierte en víctimas de los problemas ya señalados. Esta problemática está de algún modo siendo abordada también por los CEOs, buscándose alternativas para insertar a los jóvenes en actividades de autoempleo o colocarlos en algunos de sus proyectos productivos (lo cual se da en los CEOs con proyectos de mayor sostenibilidad y envergadura).

---

<sup>63</sup> Por cierto que la recesión no es la única explicación del por qué el número de colocados puede disminuir. De una reunión con operadores CIL se desprendió la posibilidad de que por un afán de colocar mayor cantidad de personas se envíen egresados que no recibieron la capacitación completa (ingresaron al CEO comenzado el curso) o que no guardan un comportamiento correcto durante el período de prueba, antes de ser aceptado por la empresa.

Un encuentro con un grupo de egresados CAPLAB del 2000 y 2001 apoya varias de las ideas presentadas líneas arriba y en secciones anteriores, desde la perspectiva del último actor de la cadena del Modelo o, en buena cuenta, del beneficiario directo más importante.

Lo primero que señalan es que la capacitación técnica que recibieron en los CEOs satisfizo sus expectativas<sup>64</sup>. Dentro del grupo habían personas actualmente en busca de trabajo, algunos trabajando de manera independiente, algunos que continuaron estudios superiores y otros que piensan seguir otros cursos en el CEO. No fue la idea de este encuentro realizar una evaluación de la situación actual de los egresados en relación con su situación antes de ingresar al CEO, pues ello implica un estudio del impacto del Programa que escapa a los objetivos de este informe, sino tener una percepción más cualitativa del proceso en sí.

La preocupación principal giró en torno a cómo mejorar la colocación de los egresados CAPLAB. Ante ello hubo una serie de ideas y sugerencias que podemos agruparlas en dos:

En relación con el CEO:

- Es muy importante que los docentes participen más activamente en la vinculación y presentación de los alumnos con las empresas.
- Deberían diseñarse cursos específicos a la demanda real de las empresas. Dado que las mismas exigen rendimientos elevados desde el primer día de trabajo. Así mismo, requieren que en el CEO, los docentes expliquen a los alumnos cómo son las empresas, qué esperan de un trabajador, cuáles son sus derechos y deberes, entre otros.
- Deben diseñarse y profundizarse cursos orientados al autoempleo. Lo cual implica incorporar aspectos de tipo empresarial a los cursos actuales, así como el diseño de cursos de formación y gestión de pequeñas y microempresas<sup>65</sup>.
- Los CEOs deberían generalizar la práctica del uso de las máquinas y talleres por los alumnos y egresados para realizar trabajos a terceros, a cambio de lo cual el CEO cobraría un porcentaje del precio final del producto. La Asociación de egresados podría jugar un rol importante en este aspecto; los Talleres de formación laboral serían otra opción.
- Los CEOs deberían realizar un cobro diferenciado o por escalas según el nivel socioeconómico del alumno. Aún entre los hogares de menores recursos existen diferencias económicas<sup>66</sup>, y la voluntad de pago estará en función de la calidad del servicio brindado (capacitación y colocación).

---

<sup>64</sup> Esto se corrobora por la información recogida en el Informe final del Seguimiento a egresados (febrero 2002), el cual establece que el 87.6% de los beneficiarios del Programa que fueron encuestados consideró que sus expectativas en relación al curso fueron cumplidas de modo satisfactorio.

<sup>65</sup> En este aspecto el Programa CAPLAB viene adaptando la metodología CEFÉ (Capacitación Modular en Gestión Empresarial Básica) para promover las competencias para el autoempleo en los CEOs. Recientemente en el PROMAE Rimac se desarrolló -en convenio con la Municipalidad de Lima- el curso CEFÉ para las señoras que preparan los almuerzos y postres criollos en las ferias del Cercado de Lima.

<sup>66</sup> Vásquez, Enrique, Carlos E. Aramburú, Carlos Figueroa y Carlos Parodi, *op.cit.* Sin embargo las propuestas técnicas y económicas deben estar necesariamente dentro del marco legal

En relación con las empresas:

- Debe haber un período de transición para el recién ingresado a la empresa antes de ser exigido y evaluado al igual que los trabajadores experimentados.
- Debería existir una escala de pagos acordada previamente entre las empresas y los CEOs. Es importante en este sentido que el vínculo entre el CEO y el egresado continúe luego de terminados los cursos y luego de que los CIL realicen su trabajo de intermediación<sup>67</sup>. Al respecto, en muchos casos, los Centros CIL han reportado que al momento de recibir un pedido de las empresas, éstas ofrecen un salario; sin embargo, cuando el trabajador acude por la vacante, el salario es inferior.
- Debido a que las empresas solicitan a trabajadores con experiencia los exalumnos de los CEOs sugirieron que el CEO y el CIL promuevan que los alumnos y egresados puedan realizar pasantías y/o prácticas en las mismas empresas<sup>68</sup>. Al respecto, se cuenta con algunos CEOs y Centros CIL que ya vienen desarrollando estas actividades.
- Conviene generar mecanismo legales que incentivar a las empresas.
- En los lonches empresariales y/o en las reuniones donde asisten representantes de las empresas, del CEO y de los Centros CIL, estas sugerencias podrían transformarse en acuerdos entre las partes.

Es preciso señalar que los jóvenes tienen en general un buen concepto de los CEOs, lo ven como una opción válida e importante de capacitación y como un medio para obtener trabajo de manera rápida<sup>69</sup>.

### **3.2 Institucionalización del Programa y generación de políticas públicas: avances y obstáculos**

---

vigente que rige para los CEOs, en este sentido la diferenciación o “discriminación” de precios no sería posible. Aún cuando en la práctica el hecho de dárseles facilidades de pago a los alumnos es una forma de discriminar (en el buen sentido).

<sup>67</sup> Los informes de seguimiento a egresados brindan información sobre cuántas personas trabajaban en el momento 0 y cuántas están trabajando en el momento 1. Sin embargo, como se mencionó en páginas anteriores, se recogió información que sugiere una reorientación del seguimiento a egresados, donde se incorpore requerimientos del CEO para conocer la situación de sus egresados.

<sup>68</sup> De acuerdo con información proveniente de reuniones con empresarios relacionados con el Programa se desprende que estarían dispuestos a apoyar aún más un período de prácticas para los egresados CAPLAB debido a que observan que requieren de más experiencia para competir en el mercado laboral.

<sup>69</sup> De otro lado, a juicio del grupo de egresados consultados, la sensación de frustración, desánimo y baja autoestima que caracteriza a un sector de los jóvenes no se modifica por el solo hecho de haber recibido capacitación en un CEO. La difícil situación social, política y económica actual y futura del país influye en esta visión. Ello requeriría de un estudio de tipo psico-social en profundidad, las conclusiones de un informe preliminar sobre los efectos del Programa en los participantes (noviembre 2001) señala resultados más positivos.

El **Propósito** del Programa en su fase de ampliación es conseguir el reconocimiento del Modelo CAPLAB como componente de los sistemas de formación profesional y de colocación y que su implementación a nivel nacional esté políticamente decidida.

El grado de avance en el cumplimiento del propósito se mide en este caso por cuanto del modelo CAPLAB va siendo asumido por los sectores educación y trabajo. En otras palabras por el nivel de institucionalización alcanzado.

A medida que el Programa ha venido teniendo resultados positivos en sus tres componentes, resultados que han sido más evidentes en la fase de ampliación, los sectores educación y trabajo han empezado a asumir aspectos importantes del modelo dentro de sus esquemas de trabajo y normatividad.

En lo que se refiere al Ministerio de Educación dentro de la normatividad relacionada con los centros ocupacionales, se han incorporado, con ligeras variantes, los siguientes elementos provenientes de CAPLAB:

- El análisis ocupacional participativo (AOP) y los enfoques modulares en los diseños curriculares.
- Las pasantías laborales.
- Los comités consultivos.
- Intermediación laboral vía el Centro CIL.
- Los enfoques de capacitación docente.

Estos aspectos están incorporados dentro del Decreto Supremo 07, refrendado por la Resolución Ministerial 168, y por las directivas 014 del 2001 y 028 del 2002. Así como en la Directiva N° 021 – 2002- UFP – DINESST<sup>70</sup>.

El trabajo del Programa para lograr estas incorporaciones incluye su participación en el Comité Consultivo Nacional de Educación Profesional y Técnica, ante la cual CAPLAB ha asumido la representación alterna de los proyectos de cooperación. Así mismo, CAPLAB participa de una comisión de trabajo liderada por la Dirección Nacional de Educación Secundaria y Superior (DINESST) -a través de comisiones estratégicas para la definición de políticas públicas-, y otras instancias ya mencionadas anteriormente.

Con respecto a la institucionalización del modelo CAPLAB hay avances incuestionables en cuanto al sector educación se refiere. No obstante, la legítima aspiración del Programa de que su modelo sea replicado o trasladado de manera integral por el MINED no es un asunto que dependa sólo de los resultados obtenidos hasta hoy sino de la visión de quienes se encargan de normar la formación técnica en el país.

De acuerdo con entrevistas con los funcionarios y técnicos del MINED y de informes de la Unidad de Formación Profesional, los logros del modelo CAPLAB o de cualquier otro modelo exitoso son insumos valiosos para definir la normatividad en el campo de la formación técnica.

---

<sup>70</sup> Normas de inicio, organización y desarrollo de las actividades académicas de los Centros y Programas de educación ocupacional e Institutos Superiores Tecnológicos.

Si bien los cuatro puntos señalados anteriormente como asumidos por el MINED en lo que a centros ocupacionales se refiere son parte del paquete de medidas institucionalizables, el caso de los AOPs es el más trabajado y sujeto a debate para determinar la manera en que el sector educación lo norme.

De acuerdo a los técnicos del MINED el diseño general de formación profesional no puede partir de análisis ocupacionales específicos, sino llegar a ellos, para lo cual partirían (está el MED en etapa de diseño de propuestas) de lo que denominan el análisis funcional.

El análisis funcional forma parte del enfoque de trabajo por sectores, Educación básica, media y superior. Donde la formación técnica estaría dentro de los dos primeros niveles.

Sin embargo, a juicio de CAPLAB, las dos metodologías se complementan y lo convertiría en una herramienta de mucha mayor utilidad a los intereses y objetivos buscados por el Programa, al margen de que se incorporen o no a la oficialidad del sector. Si este fuera el caso, no habría tampoco de parte del MINED razones de fuerza para no considerar el AOP desde un inicio en la normatividad respectiva.

Sobre lo anterior debemos apuntar que la propuesta de CAPLAB de Normalización y Certificación Laboral del Sector Confecciones, implementada por los sectores educación y trabajo, busca precisamente elevar el nivel de la competencia laboral en los alumnos de formación técnica, en donde la adecuación de los perfiles ocupacionales a la demanda es parte importante<sup>71</sup>.

Pensando entonces en términos de institucionalidad de los AOP, el MINED tiene necesariamente que jugar un rol, éste tiene que ser el facilitar a través de las modificaciones en la normatividad vigente la expansión a nivel nacional de las estrategias exitosas, además de supervisar y monitorear los procesos, cuya ejecución debiera ser delegada a programas como CAPLAB, FORTE PE, etc., quienes tienen el *expertise* necesario.

En términos de políticas públicas de tipo educativo, CAPLAB apunta bien sus esfuerzos en reforzar la educación técnica para mejorar las competencias ocupacionales de la mano de obra, ello requiere en general de medidas de corto, mediano y largo plazo. Dentro de esta últimas es necesario una mejora en la educación en el país desde sus niveles básicos, para que en el futuro quienes lleguen a estudios de formación técnica tengan mayores posibilidades de enfrentar los retos del cambio tecnológico y las nuevas formas de trabajo y del mercado de trabajo (cada vez más flexibles e independientes).

---

<sup>71</sup> En el caso de los CEOs de áreas rurales la situación es distinta y requiere de un análisis mayor. Al no existir empresas demandantes de mano de obra sino estar dirigidos más al autoempleo los AOP deberían apuntar hacia la identificación de competencias de dos tipos: las artísticas destinadas a la artesanía (de consumo masivo o selectivo) y las ligadas a las actividades productivas (agropecuarias, por ejemplo). Los AOP elaborados en función de las necesidades del desarrollo local serían una alternativa.

De otra parte, en relación a la propuesta de Ley de Educación sobre incorporar en la Secundaria la formación laboral, el MED tiene interés explícito de compartir la experiencia y capacidad instalada en los CEOs, especialmente con los que aplican el modelo CAPLAB.

Podría hacerse un largo listado de pedidos de cambios en las normas del MINED para facilitar el trabajo del Programa (en capacitación docente, articulación al mercado, USEs y DREs, etc<sup>72</sup>), sin embargo se tiene claro que la mejor manera de influenciar en el sector es a través de resultados, que es donde el Programa CAPLAB ha logrado evidencias suficientes de eficacia.

Es igualmente importante trabajar juntos en función de objetivos comunes. Ello ayudaría en plazos cortos a resolver aspectos relativos a normatividad menor, es decir en lo que se refiere a obstáculos para utilizar estrategias exitosas como la del padrinazgo más allá de los CEOs autorizados para utilizar el modelo CAPLAB.

La institucionalidad del modelo en lo que se refiere al sector trabajo es distinta, la relación ha sido más fluida y uno de los componentes del Programa es parte de una experiencia mayor a nivel nacional manejado por el MTPE, de ahí que los resultados y avances han sido mayores, como se menciona anteriormente.

Entre los principales alcances del SILyC se encuentra su próxima institucionalización dentro de la Dirección Nacional de Empleo y Formación Profesional (DNEFP) del MTPE.

Desde su formación, la apuesta por el SILyC se orientó a contar con objetivos ministeriales para apoyar una Red de intermediación. De esta manera atendió tanto los objetivos de un proyecto como los requerimientos a nivel macro del MTPE. Fue así que funcional y operativamente conjugó esfuerzos y coordinaciones con la DNEFP, mas no institucionalmente porque aún no se encontraba “formalmente” en la estructura del Ministerio.

Después de muchos esfuerzos realizados por las diferentes partes involucradas en el proyecto, a partir del mes de agosto del 2002, el SILyC será institucionalizado como parte de las labores técnicas y normativas de la DNEFP. Para ello se creará la “Subdirección de Intermediación y Orientación Laboral”. Sus principales funciones serán las coordinar, supervisar y articular los sistemas de intermediación laboral en el Perú.

Esto significa que será el MTPE el que asuma la responsabilidad de normar y supervisar la Red como una política pública y, en adición, garantiza la sostenibilidad de un proyecto que se inició hace más de 5 años.

Dicha institucionalización se debe también a otros factores, los principales se detallan a continuación:

- la activa participación y compromiso del sector por la apuesta de programas de promoción del empleo;

<sup>72</sup> El programa tiene identificada una larga lista de 24 propuestas de normatividad al MINED.

- la permanente coordinación y fluida comunicación entre el MTPE y el Programa CAPLAB;
- la permanencia del los equipos de trabajo encargados de diseñar y aplicar los procesos y procedimientos elaborados; y
- el tamaño de la institución (se considera al MTPE no sólo más pequeño que otros ministerios, sino también con canales de comunicación más fluidos entre los órganos de línea).

Así mismo, en particular es a partir del año 2001 que el Programa CAPLAB y el Área de Formación Profesional del MTPE establecen un mayor contacto, lo cual a su vez acerca a los sectores educación y trabajo. Las entrevistas realizadas en ambos Ministerios coinciden en señalar que los funcionarios y técnicos de los mismos se encuentran más informados, han establecido mayores vínculos de coordinación, existe una apertura para debatir sobre temas comunes y participan activamente de reuniones, talleres y eventos que involucran a ambos sectores.

Entre ellos se puede destacar la Mesa Multisectorial de Formación Profesional que lidera el MTPE con participación del MINED y reúne a todas las entidades de Formación Profesional y Educación Tecnológica (SENATI, SENCICO, INICTEL, entre otras). La Mesa se inició en el año 2000 y a la fecha se han llevado a cabo 9 reuniones que han permitido el diseño de políticas de forma concertada.

Otro vínculo establecido es la Comisión de Formación Profesional del Consejo Nacional de Trabajo, el cual tiene carácter permanente y periódico. En la Comisión se reúnen los dos sectores y los gremios laborales y empresariales, en los que CAPLAB está presente como observador.

CAPLAB está presente en el diálogo político vinculado a la formación profesional y el empleo, especialmente con los dos sectores públicos y en otros foros en los que están presentes otros actores estratégicos en esas materias.

A futuro CAPLAB deberá poner en valor estas experiencias positivas y plantearse un nuevo rol. En reciente visita del Sr. Rudolf Dannecker, instó a definir estrategias para el largo plazo en función de una nueva institucionalidad de CAPLAB.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En esta última sección del documento se presentan las principales conclusiones macro que se desprenden de la revisión y sistematización de la información del Programa CAPLAB, especialmente de su fase de ampliación, así como las recomendaciones derivadas de las mismas.

La idea de esta sección no es entrar en detalles específicos de tareas o actividades concretas del Programa, por lo que la mayoría de las conclusiones a que se llega en los capítulos anteriores no son repetidas aquí. Sin dejar por ello de tener la importancia que tienen ni de merecer la atención que merecen.

En primer lugar, el Modelo CAPLAB, a través de sus resultados, ha mostrado ser una vía válida y efectiva para la mejora de capacidades en los jóvenes y mujeres de las zonas marginales urbanas. Incrementos en el nivel educativo están siempre vinculados a mejoras en los ingresos y, por consiguiente, de las condiciones de vida. En este sentido el Programa se convierte en un instrumento dirigido a la lucha y reducción de la pobreza en el Perú, no sólo por la posibilidad de incrementar los ingresos esperados sino también por la posibilidad de obtener trabajo en plazos cortos dado el énfasis de una capacitación articulada al mercado.

En términos de políticas públicas de tipo educativo, CAPLAB apunta bien sus esfuerzos en reforzar la educación técnica articulada al mercado laboral, para mejorar las competencias ocupacionales de la mano de obra.

Con respecto a la institucionalización del modelo CAPLAB hay avances incuestionables en cuanto al sector educación se refiere. No obstante, la legítima aspiración del Programa de que su modelo sea replicado o trasladado de manera integral por el MINED depende de que los resultados obtenidos cambien la visión de quienes se encargan de normar la formación técnica en el país. A nivel macro es importante una firme decisión política que apoye y refuerce el trabajo desarrollado y los logros obtenidos.

Los resultados alcanzados en el sector trabajo tienen que ver directamente con el rol promotor del Estado en sus políticas públicas de empleo. La voluntad política ha sido decisiva para el logro de los objetivos del SILyC al apoyar la generación de procesos y procedimientos de intermediación en todo el país a través de las Direcciones Departamentales del MTPE.

Un segundo alcance del SILyC radica en haber contado con recursos para la inversión. Si bien el proyecto trabajó en la línea del MTPE, con objetivos y componentes comunes y apoyándose mutuamente, el SILyC brindó lo que el Estado usualmente no da: financiamiento destinado a la inversión que vería sus frutos a mediano plazo. De esta manera, los recursos se destinaron principalmente a desarrollar una plataforma informática; a la modernización del equipamiento (tanto informático como de oficina), a la capacitación de recursos humanos, los cuales se encargaron de diseñar los procesos y procedimientos a seguir y a la actualización constante de los profesionales que serían los encargados de poner en práctica dichos diseños.

El fortalecimiento de un sistema nacional de intermediación laboral no pasa necesariamente por conformar un gran número de Centros CIL, pues con ello se corre el riesgo de atomizar el servicio. Un sistema de intermediación moderno implica, si bien la descentralización de los servicios, un número limitado de oficinas bien fortalecidas y estratégicamente ubicadas. En adición, el monitoreo de un mayor número de oficinas a cargo de una Subdirección del MTPE no sería eficiente. Para ello, en esta tercera fase del Programa se llegó a la conclusión de que es mejor contar con mecanismos alternativos de articulación de los agentes que operan en el mercado laboral.

Por otro lado, la institucionalización del SILyC en el MTPE como una Subdirección significa una sostenibilidad del proyecto. Sin embargo, cabría preguntar si en el mediano plazo el Ministerio podrá asumir los costos de todos los servicios brindados. Al respecto se recomienda realizar un estudio a profundidad sobre el tema, no descuidando que la naturaleza del SILyC es contar con entidades (ONGs, entidades de capacitación, gobiernos locales, entre otros) que participen de su sostenibilidad.

La relación actual entre los Ministerios de Educación y Trabajo es fluida y activa después de 5 años de esfuerzo permanente. La actual armonía no es sólo producto de las personas y equipos de trabajo, sino también de políticas convergentes y de la prevalencia del diálogo entre los sectores y el Programa.

Los servicios de los Centros CIL en los CEOs CAPLAB se han venido incrementando. Sin embargo, al realizar entrevistas a operadores y egresados de los cursos de capacitación, se concluye que los servicios podrían llegar a más usuarios. Al respecto, se conoce de la labor de sensibilización de los operadores de los Centros CIL y de los docentes del CEO; no obstante, hay un porcentaje de alumnos que no se acerca al CIL. Al respecto, se sugiere la realización de un estudio que profundice las causas por las cuales algunos egresados no ven a los Centros CIL como mecanismos articuladores de su inserción al mundo del trabajo.

Así mismo, diferentes actores del Programa coinciden en afirmar que se requiere manejar adecuadamente la variable ocupacional, responsabilidad de ambos sectores (educación y trabajo). Ello permitirá entender mejor a la demanda y proveerle los trabajadores que requiere. Si bien ya se ha iniciado acciones desde el SILyC<sup>73</sup>, se recomienda invertir recursos adicionales destinados al análisis ocupacional, así como una mayor articulación entre ambos sectores.

Por otro lado, consideramos que el *know how* adquirido por el Programa y sus integrantes le permite considerar la posibilidad de replicar sus experiencias y metodologías tanto a nivel nacional (ampliación) como regional (replicabilidad), teniendo en cuenta por cierto no sólo los logros y estrategias exitosas sino, y muy especialmente, los obstáculos y limitaciones existentes (recursos financieros y humanos escasos, normatividad vigente, período de consolidación de los CEOs, poca experiencia en zonas rurales, ausencia de sistema de información para los componentes de capacitación, etc.).

---

<sup>73</sup> Al respecto, a la fecha, el SILyC ha desarrollado 120 perfiles ocupacionales referidos a los siguientes Grupos: Administración, Contabilidad, Metalmecánica, (mecánica de producción), Textiles, Confecciones, Informática e Industrias alimentarias.

A nivel nacional la ampliación del modelo es importante para consolidar el proceso y homogeneizar resultados en los CEOs de trabajo directo e indirecto, lo cual pasa por el tema de la autosostenibilidad. A nivel internacional (países de la región de similares características al Perú) la replicabilidad serviría para impulsar y promover un modelo exitoso con fines y objetivos dirigidos a mejorar las condiciones de vida de la población de pobreza extrema de manera sostenible. Además que ello le daría la oportunidad al país de liderar una propuesta de mejora de empleabilidad en plazos cortos, ligada a la generación de capacidades en los sectores educativos no priorizados.

A nivel local la ampliación del modelo hacia otros CEOs no considerados hasta hoy requiere replantear la manera de selección de los mismos, dado que los presupuestos son siempre escasos. Ello implicaría no trabajar necesariamente con los CEOs de mayor carencia absoluta, sino por el contrario que un prerrequisito sea tener mínimas condiciones de equipamiento e infraestructura. A nivel regional se podría utilizar una estrategia similar, a menos que exista presupuesto para trabajar la experiencia tal y como se inició en el Perú.

Es muy importante para definir con mayor precisión la estrategia y objetivos a seguir en una siguiente etapa del Programa, tener conocimientos acerca del impacto del programa en su población objetivo: especialmente egresados y docentes. En los primeros la mejora de condiciones de vida personales y familiares es clave, mientras que en los segundos se requiere evaluar procesos (no sólo la cobertura y equidad), valorar las actividades de capacitación y realizar estudios de adopción de las diferentes metodologías, técnicas y sugerencias realizadas. Estos últimos aspectos tendrían además que ser parte de la nueva estrategia de capacitación, sujetos a seguimiento periódico.

De otro lado, los proyectos productivos se deben convertir en pieza clave de la autosostenibilidad de los CEOs y del Programa, por lo que el nivel de esfuerzo y recursos asignados a esta tarea deberían ser ampliados. Se sugiere que el área de trabajo tenga como función y eje principal generar capacidades tanto en la formulación, seguimiento y evaluación de proyectos, así como encargarse (al menos en una primera etapa) de la buena marcha de los mismos e incluso de búsqueda de fuentes de financiamiento y articulación con las empresas.

Cabe mencionarse aquí que el M&E de proyectos productivos cobra singular importancia en esta nueva fase, de manera especial en CEOs de áreas rurales, donde la cuantificación del ingreso y beneficios obtenidos se complica al relacionarse muchas veces con actividades agrícolas. El diseño de los proyectos y el plan de M&E debieran ser necesariamente participativos.

Finalmente, con respecto a los ejes transversales del Programa, el que corresponde a equidad de género viene siendo abordado de manera eficiente, el de gobernabilidad se empieza a trabajar vía la construcción de institucionalidad y el de medio ambiente está en los pasos iniciales de mejora del entorno laboral.

## **ANEXOS**