



Aportes de la **colaboración**
multisectorial
a los servicios públicos de
empleo en Costa Rica

Contribuciones y Recomendaciones

Septiembre, 2023

El presente estudio fue elaborado por Tríplico Consultores SRL. para la Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE). Septiembre 2023.

Autores

Juan Carlos Marín Rey
Carol Fernández Herrera
Wagner Suazo Chanto

Equipo editor

Danielle Jean-Pierre Figueroa (ALIARSE)
Aitor Llodio Rodríguez (ALIARSE)
Jorge Nowalski Rowinski (ALIARSE)

Diagramación:

Angélica María Rodríguez Delgado

En ALIARSE aspiramos a impulsar el bienestar integral de las personas a través de alianzas multisectoriales para el desarrollo sostenible. Somos un punto de encuentro para cocrear soluciones al servicio de las personas y el planeta, un espacio para repensar los roles de los diferentes sectores de la sociedad y potenciar ecosistemas de cooperación a partir de actividades de investigación, capacitación, asesoría, intercambio de experiencias, proyectos y alianzas.

Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE)

© Derechos Reservados

La reproducción total o parcial del contenido incluido en este documento es permitida con autorización previa por escrito de ALIARSE.

Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE)

Teléfono: (506) 2248 0237

Correo electrónico: aliarse@aliarse.org

Visite: www.aliarse.org para encontrar la versión digital de esta publicación



Contenido

Abreviaturas.....	4
Introducción	5
Comprender los problemas de empleo en Costa Rica	7
1. Menor desempleo, menor participación de la fuerza laboral	8
2. Decrecimiento de la fuerza de trabajo	9
3. Más informalidad, menos salario.....	9
4. Menos oportunidades de empleo para la población no calificada, mayor desigualdad	10
5. Más horas laborales menos productividad	10
6. Problemas vinculados a los servicios de empleo	11
Aportes de experiencias de colaboración multisectorial a los servicios públicos de empleo.....	13
1. Gobernanza	15
2. Fortalecimiento del ecosistema de actores	18
3. Especialización de modelos de atención.....	19
4. Atención integral de poblaciones en situaciones de vulnerabilidad	20
5. Mecanismos de evaluación, monitoreo y mejora continua.....	22
6. Eficiencia en el cumplimiento de metas e indicadores	22
Propuestas para repensar acciones de política pública	24
Bibliografía.....	29
Anexos.....	30
Anexo 1. Fichas de sistematización de experiencias abordadas.....	30
Anexo 2. Herramienta de entrevista a experiencias internacionales.....	42
Anexo 3. Herramienta de entrevista a experiencias nacionales.....	44



Abreviaturas

Abreviatura	Significado
CINDEA	Centro Integrado de Educación para Adultos
DETCE	Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras
GAM	Gran Área Metropolitana
IPEC	Instituto de Educación Comunitaria
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INAMU	Instituto Nacional de las Mujeres
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
MEP	Ministerio de Educación Pública
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PEN	Programa Estado de la Nación
PRONAE	Programa Nacional de Empleo
SNE	Sistema Nacional de Empleo
SINETEC	Sistema Integrado Nacional de Educación Técnica
SPE	Servicios Públicos de Empleo



Introducción

El empleo constituye un elemento de suma importancia en las sociedades modernas en la búsqueda de un desarrollo humano sostenible. El acceso a oportunidades de empleo permite a las personas contar con los ingresos necesarios para disfrutar de una vida digna. A la vez, el trabajo es fuente de identidad y un factor fundamental para la dignidad humana, proporcionando a las personas un sentido de propósito, oportunidades para adquirir habilidades y conocimientos que estimulen la creatividad, y espacios para la interacción social. Además, el empleo constituye un elemento esencial para lograr el desarrollo económico, la equidad, y la estabilidad social de un territorio. De esta forma, el empleo representa un aspecto fundamental para el bienestar individual y colectivo.

En relación con esta aspiración, Costa Rica enfrenta una situación de empleo compleja marcada por un deterioro en las condiciones de trabajo, gran parte debido a problemas estructurales – como el desempleo, la informalidad, el subempleo, y la baja productividad – que persisten, agravándose en las últimas dos décadas de forma asimétrica en los territorios y golpeando principalmente a personas de baja calificación, en particular a las mujeres y a la población joven. Frente a ello, el Estado costarricense ha trazado una serie de estrategias y programas que permiten reconocer los esfuerzos realizados para atender las brechas de empleo en el país. La creación del Sistema Nacional de Empleo (SNE) da cuenta de ello, establecido para articular y fortalecer la oferta de servicios de empleo a partir de modelos de atención integral que incorporen elementos de orientación, formación, intermediación y permanencia en el empleo, y reconociendo la colaboración entre múltiples actores sociales como elemento central para dar respuesta a los problemas de empleo del país (Decreto Ejecutivo N 41776).

En Costa Rica, se observan esfuerzos de articulación entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil organizada para impulsar estrategias de atención y de formación para el empleo que incorporan elementos innovadores en su diseño, gestión, acompañamiento y evaluación con el fin de responder a las necesidades de la población y del mercado laboral. El presente estudio pretende destacar los aportes de experiencias desarrolladas a partir de esquemas de colaboración



multisectorial para el empleo, con miras a identificar buenas prácticas para fortalecer la capacidad de los servicios públicos de empleo para dar respuesta a las necesidades de la población en búsqueda de empleo en el país.

A continuación, se inicia con un panorama general de la situación de empleo que enfrenta Costa Rica para, posteriormente, destacar algunas contribuciones y recomendaciones que derivan de las experiencias de colaboración multisectorial analizadas. Finalmente, se presenta una serie de propuestas que invitan a repensar acciones para contribuir a abordar el problema del desempleo en el país.





Comprender los problemas de empleo en Costa Rica

Una mirada a los resultados obtenidos en los últimos años obliga a poner atención en los servicios de empleo como un elemento central de la estrategia nacional implementada para abordar la problemática del empleo en el país. Estos servicios se encuentran inmersos en un contexto complejo y cambiante, en cual se observan retos importantes entre los que se observa:



1 Menor desempleo, menor participación de la fuerza laboral

Según la Encuesta Continua de Empleo (ECE) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la tasa de desempleo para el primer trimestre de 2023 se situó en un 10.6%. Esto representa una reducción significativa en comparación con el período de la pandemia por COVID-19 e incluso se asemeja mucho a lo que se reportaba en los años anteriores a la emergencia sanitaria. Sin embargo, en el mismo período se han reportado cambios en la estructura de la participación laboral, con una disminución en la tasa neta de participación al 56.8% y en la tasa de ocupación al 50.7%, respectivamente. Esto sugiere una reducción en la participación de personas en el mercado laboral y una disminución en la disponibilidad de puestos de trabajo. En este caso, la reducción en la tasa de desempleo no se debe a la creación de nuevas oportunidades laborales, sino que sucede precisamente lo contrario: la demanda laboral se ha reducido, los requisitos para los perfiles de trabajo han cambiado y ha disminuido el número total de personas que buscan empleo, mientras que ha aumentado la cantidad de personas que han dejado de buscar un empleo.

El fenómeno anteriormente descrito representa un desafío a nivel país, la reducción de la tasa neta de participación laboral implica tanto un cambio en la estructura demográfica de la fuerza laboral, como una reducción en la cantidad de personas en edad de trabajar que se encuentran en búsqueda de empleo. Las implicaciones de la reducción de esta tasa se vinculan a menos mano de obra disponible y una mayor cantidad de personas sin posibilidad de acceder a una fuente de ingresos.



2

Decrecimiento de la fuerza de trabajo

En comparación con el primer trimestre de 2019, la fuerza laboral del país ha disminuido en 312.887 personas. Esta disminución en la cantidad de individuos que producen bienes y servicios se ve reflejada en un aumento en la tasa de no participación del 43.2% y una tasa de ocupación de 50.7% para el primer trimestre de 2023. Estas cifras, en comparación con el primer trimestre de 2019, muestran que actualmente hay 73.663 personas menos ocupadas. Como resultado de lo anterior, la tasa de ocupación de nuestro país se ubica en el tercer lugar más bajo de la OCDE con un 59%, por debajo del promedio de la OCDE, que es del 69,6%.

3

Más informalidad, Menos salario

La informalidad se sitúa actualmente cerca del 44%, es decir, cerca de 980.000 personas en informalidad. Sumado a ello, existe una pérdida de valor adquisitivo de los salarios provocado por la inflación, lo que implica que en los últimos diez años hay un decrecimiento de los salarios reales para las personas asalariadas, por cuenta propia y empleadoras. De acuerdo con la OIT (2022), Costa Rica fue el país en el que el salario mínimo real perdió más valor en América Latina con una cifra de -4.7%.

**4**

Menos oportunidades de empleo para la población no calificada, **mayor** desigualdad

En Costa Rica, la población con un bajo nivel educativo (secundaria completa o menos), tienen menores oportunidades de acceder a un empleo formal. Esta situación afecta principalmente a las mujeres y a la población joven, quienes enfrenten los mayores desafíos para conseguir un empleo. Datos del Informe del Estado de la Nación (2022) indican que la fuerza de trabajo en Costa Rica se caracteriza por tener una mayoría de personas no calificadas, quienes tienen apenas un 47% de probabilidad de conseguir un empleo formal, frente a un 60% de probabilidad de una persona calificada. De esta forma, está población enfrenta el mayor desafío, representando un 80% del total de la población desempleada en el país.

5

Más horas laborales, **Menos** productividad

Costa Rica es uno de los países del mundo, y el segundo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), donde se trabaja la mayor cantidad de horas con un promedio de 2073 horas de trabajo anuales por persona trabajadora, por encima del promedio de la OCDE de 1716 horas. Al mismo tiempo, la productividad por hora de trabajo ocupa el tercer peor lugar de la OCDE para 2022 con 23.00 USD, por debajo del promedio de la OCDE de 54.00 USD. En conjunto, se señala que en el último año contado por la OCDE (2020-2021), Costa Rica sumó 160 horas al promedio de horas trabajadas y disminuyó en 5.9 USD el indicador de productividad, lo que indica una relación inversa, con un aumento de las horas de trabajo y una disminución de la productividad (OCDE, 2023).



6 Problemas vinculados a los servicios de empleo

Costa Rica ha impulsado acciones concretas por atender los problemas de empleo que atraviesa el país. La creación del SNE con la Agencia Nacional de Empleo (ANE); la articulación de la oferta programática de instituciones como el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Ministerio de Educación Pública (MEP) y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS); el Programa Nacional de Empleo (PRONAE) y programas como EMPLÉATE, han sido pasos importantes en la atención del problema. Sin embargo, los datos de empleo en la última década evidencian desafíos, y plantean un escenario complejo en relación con la capacidad de los servicios de empleo disponibles a nivel nacional para dar respuesta a las crecientes necesidades de la población en condición de desempleo y a las necesidades del sector empleador.

En relación a esto, un reciente informe de evaluación elaborado por el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP, 2022) de la Universidad de Costa Rica (UCR) identificó puntos críticos a atender para el fortalecimiento del Programa Nacional de Empleo (PRONAE) del MTSS, entre los que destacan: a) dificultades del modelo de intervención del PRONAE para adecuarse dinámicamente a los cambios sociales en un contexto actual de creciente pobreza y desigualdad, b) limitaciones para diseñar la intervención en función de las características y brechas más importantes de personas en condición de vulnerabilidad como personas indígenas, personas con discapacidad, mujeres y personas en condición de pobreza y pobreza extrema, por lo que no se abordan en los diseños de intervención, c) concentración de las acciones de monitoreo en indicadores de ejecución presupuestaria y actividades, existe la necesidad de un sistema de monitoreo más integral que contemple todos los componentes del programa para evaluar mejor los resultados de efecto e impacto con miras a fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia, d) necesidad de una mejor articulación entre los componentes del programa a partir de una conceptualización que asegure la congruencia de las intervenciones desarrolladas.

Además, las memorias institucionales del MTSS correspondientes a los períodos



2021-2022 y 2022-2023, junto con las auditorías realizadas por la Contraloría General de la República (CGR) al INA, (Cornick, 2022), ofrecen hallazgos significativos en relación con los procesos de formación técnica y formación para el empleo. En el caso de PRONAE, se registra una tasa de retención del 39% para las personas que se graduaron de los programas de formación y capacitación de EMPLÉATE durante el año 2021, y una tasa de inserción laboral del 34.25% para las personas que completaron los procesos de capacitación y formación para el empleo del MTSS en el período 2022. Por otro lado, en los procesos de formación impartidos por el INA, se destaca una oferta formativa orientada principalmente hacia los sectores económicos de la industria y los servicios, en detrimento de las áreas relacionadas con ciencias, tecnología y matemáticas. También se observa una disminución en el número de graduados procedentes de distritos con bajo Desarrollo Social entre 2017 y 2019.

Ante este escenario, se observan experiencias de colaboración multisectorial en Costa Rica, Chile y Argentina, de las cuales derivan aprendizajes a considerar en la búsqueda de soluciones a los problemas de empleo antes mencionados. A continuación, se detallan los principales aportes identificados a partir del análisis de 6 experiencias, y se identifican algunas recomendaciones y alternativas de acción para fortalecer los modelos de atención a la población en búsqueda de empleo.



Aportes de experiencias de colaboración multisectorial a los Servicios Públicos de Empleo

Para analizar el aporte de los esquemas de colaboración multisectorial al fortalecimiento de los servicios públicos de empleo, se analizaron 6 experiencias nacionales e internacionales, a saber: a) los programas de empleo de Parque La Libertad, y de +EMPLEO de ALIARSE, b) las experiencias de educación dual impulsadas por INTEL y por Reserva Conchal, y c) los casos de Bonos de Impacto Social (BIS) de ACRUX en Argentina y de Instiglio en Colombia. Además, se incorporó un análisis de los esquemas de servicios públicos de empleo de Chile, Colombia y Costa Rica.



Tabla 1. Descripción de experiencias sistematizadas

Nombre de la Experiencia	Descripción	Organización implementadora
Programa de Formación Técnica.	El programa se centra en la atención de las necesidades de empleo de personas jóvenes que tienen interés en formación en industria creativa, pero que por distintas razones no pueden acceder a educación superior pública, ni pueden pagar educación superior privada. Junto a se identifica también como un objetivo la atención a la demanda insatisfecha de un sector empresarial con requerimientos específicos de formación.	Fundación Parque la Libertad
Programa +Empleo.	Esta iniciativa busca de fortalecer el perfil profesional de personas en condición de vulnerabilidad, esto con el fin de aumentar su acceso a oportunidades laborales. Desde su estrategia de empleabilidad, ALIARSE tiene como objetivo trabajar en dos líneas de acción, (i) formación y colocación laboral de la población participantes. Y (ii) generación de información para la toma de decisiones y la incidencia en políticas públicas.	Fundación ALIARSE
Programa de Formación Técnica Dual en Mantenimiento Industrial.	Los objetivos y motivaciones de la organización para implementar esta modalidad educativa se vinculan a generar un aporte en la formación de talento humano a nivel nacional, junto a esto la iniciativa se inscribe como parte de los programas de responsabilidad social empresarial de la organización.	INTEL - INA
Programa de Formación Técnica Dual en Industria Turística.	Este programa de educación dual implementado por la organización, tiene como objetivo ofrecer una serie de beneficios a los jóvenes y a la comunidad en general. Entre estos objetivos se centran en potenciar las capacidades de los jóvenes, brindando oportunidades de acceso a educación cerca de sus hogares y generar condiciones para la empleabilidad.	Reserva Conchal – INA

Fuente: Elaboración propia a partir del proceso de investigación cualitativa



Es importante destacar que las experiencias sistematizadas constituyen iniciativas innovadoras con resultados comprobados en la identificación de demandas del sector empleador, y en la implementación de servicios de formación para el empleo, formación en el puesto de trabajo y colocación laboral.

A continuación, se resaltan los principales hallazgos que dan cuenta del valor de la colaboración multisectorial en la construcción de modelos de atención innovadores, centrados en las personas, orientados a responder a las oportunidades laborales existentes, y enfocados en la mejora continua de los servicios de empleo.



1. Gobernanza

Actualmente, la gobernanza de los servicios de empleo en Costa Rica incorpora espacios de coordinación multisectorial que permiten vincular a actores clave en procesos técnicos y de toma de decisión estratégica. Por un lado, el MTSS, ente rector del empleo en Costa Rica, cuenta con tres espacios de participación tripartita compuestos por el Consejo Nacional de Salarios, el Consejo de Salud Ocupacional y el Consejo Superior de Trabajo. Por su parte, el SNE cuenta con un Consejo de Empleo y una Secretaría Técnica donde participan jerarcas de diversos ministerios e instituciones, así como representantes del sector empleador y trabajador.

Si bien es cierto, tanto el MTSS como el SNE cuentan con espacios de gobernanza multi actor vinculados a la toma de decisiones estratégicas y técnicas, se observa una ausencia de espacios de participación ciudadana y espacios multisectoriales a nivel local, regional y sectorial, que permitan adaptar los servicios de empleo de forma oportuna a las necesidades particulares de sectores productivos y a los diferentes entornos territoriales, en particular en comunidades fuera del Gran Área Metropolitana (GAM). En este contexto, es relevante resaltar el potencial de los gobiernos locales para contribuir en esta área. Estos actores participan en los servicios de empleo y forman parte del sistema nacional de empleo. No obstante,



su capacidad de influencia puede variar según factores organizacionales (personal asignado) y técnicos.

A partir del análisis de las experiencias de los sistemas de servicios públicos de empleo de Chile y Colombia, se identificaron tres estructuras de participación multisectorial vinculadas a la gestión, seguimiento y coordinación de servicios de empleo que constituyen herramientas decisivas en la operación regional y local de los servicios públicos de empleo. Algunos de los espacios que facilitan la vinculación multisectorial que resaltan como espacios clave en estas experiencias son:

Esquemas de colaboración multisectorial que facilitan la vinculación de organizaciones representantes de sectores productivos:

La función de estas figuras está relacionada con la negociación y establecimiento de acuerdos entre instituciones gubernamentales y sectores productivos para llevar a cabo programas de formación para el empleo e intermediación laboral. Estos espacios de colaboración multisectorial se encargan de llevar a cabo una serie de actividades, que incluyen la identificación de necesidades de capacitación, el diseño y la ejecución de programas formativos, la gestión de fondos de capacitación y la evaluación de los resultados obtenidos. El principal beneficio de estos esquemas de colaboración radica en su capacidad para adaptarse rápidamente a las necesidades de formación del mercado laboral y las empresas empleadoras.



Esquemas de colaboración multisectorial dentro de la estructura de gobernanza de los sistemas nacionales de empleo:

Representan espacios de coordinación público-privados dedicados a identificar oportunidades para implementar iniciativas de empleo, ajustar programas y servicios, y realizar seguimiento, monitoreo y evaluación de programas a nivel local o regional. Estos esquemas de colaboración facilitan la concertación de políticas y programas de empleo, e incluyen actividades como la identificación de necesidades de formación, el análisis de la oferta laboral y las tendencias del mercado, así como la promoción de la inserción laboral. Una de sus funciones principales es la evaluación y seguimiento de los resultados de las políticas y programas de empleo.

Espacios de participación ciudadana dentro de los esquemas de gobernanza de los SNE:

Constituyen instancias de participación ciudadana en las que se discuten y proponen planes de atención para territorios específicos, se caracterizan por contar con participación ciudadana e institucional, y abordan distintos temas dentro de los cuales se incluye el empleo y el desarrollo económico local. El principal aporte de estos espacios se relaciona a la incidencia desde la ciudadanía en los procesos de planificación del territorio a nivel local y regional.



De esta forma, se observa la oportunidad de fortalecer la estructura de gobernanza del SNE de Costa Rica, a partir de la creación de espacios de participación multisectorial que permitan una mayor vinculación a nivel local, regional y sectorial, con el fin de aumentar la capacidad de adaptar la oferta de servicios de empleo a las particularidades territoriales y a las necesidades de las poblaciones.



2. Fortalecimiento del ecosistema de actores

De acuerdo con la información recolectada, un elemento clave en los modelos de atención analizados es la capacidad de los proveedores de servicios para implementar modelos de formación que faciliten el éxito de las personas en los procesos formativos, la inserción laboral, y el adecuado monitoreo y evaluación de sus intervenciones.

Para ello, la capacitación y el acompañamiento a los operadores de servicio resulta fundamental para ofrecer un servicio personalizado y ajustado a las necesidades de las personas participantes. Al respecto, en las experiencias analizadas se observa que los esquemas de colaboración multisectorial permiten acercar a diversos grupos productivos con el fin de identificar las competencias laborales requeridas e implementar modelos de intervención que respondan a estas necesidades. Además, se resalta la importancia de contar con operadores con experiencia en los territorios y capaces de coordinar acciones directas con las empresas demandantes de empleo para facilitar procesos de vinculación.

Por otro lado, una oportunidad que se observa para el fortalecimiento de los actores del ecosistema de empleo es la conformación de comunidades de aprendizaje para facilitar el intercambio de experiencias entre proveedores de servicios; las cuales permitan promover el desarrollo de estrategias para responder a las necesidades del sector productivo e incorporar innovaciones metodológicas y buenas prácticas para responder de forma más efectiva a las necesidades de las



personas en los procesos formativos y apoyos para la búsqueda de empleo, en particular de la población en situación de vulnerabilidad.

Las comunidades de aprendizaje mencionadas en el párrafo anterior se encontrarían compuestas principalmente por operadores de servicios de empleo, instituciones públicas vinculadas al Sistema Nacional de Empleo, y sectores dedicados a la investigación y a la producción de conocimiento, tales como centros de estudio, universidades e institutos. Por medio de actividades como conversatorios, presentaciones, publicaciones, proyectos colaborativos, eventos, conferencias y publicación de documentación, compartirían aprendizajes y herramientas de cara a mejorar la eficiencia de los servicios de empleo brindados.



3. Especialización de modelos de atención

La implementación de procesos de inteligencia de mercado (prospección) y la especialización en un segmento específico del mismo, constituye una estrategia de acercamiento y vinculación de empresas a los procesos de formación técnica y colocación laboral. Este ejercicio de especialización permite identificar demandas laborales asociadas a requerimientos técnicos de formación de segmentos específicos de empresas. De esta manera, se plantea como una alternativa el fortalecimiento de los procesos de investigación sobre el mercado laboral y la especialización en segmentos específicos como una estrategia para mejorar la vinculación con el sector empresarial y la identificación de demandas laborales. Para lograr lo anterior las experiencias abordadas contaban dentro de sus procesos de trabajo con actividades relacionadas a:

- Caracterización de la demanda de empleo del parque empresarial seleccionado.
- Sensibilización del esquema de atención de la organización de formación ante empresas empleadoras del sector elegido.



- Identificación de intereses comunes en formación y construcción de planes de trabajo conjuntos para la el diseño e implementación de programas de formación.
- Construcción conjunta de planes de estudio y contenidos de los procesos de formación

Junto a esto es importante destacar que este ejercicio de especialización en segmentos del mercado laboral no solamente se delimita a los procesos de inteligencia de mercado también implican la vinculación de las empresas empleadoras durante las etapas de diseño y ejecución de los procesos de formación para el empleo.



4. Atención integral de poblaciones en situaciones de vulnerabilidad

Tomando en cuenta los procesos de focalización incluidos en los programas y servicios de empleo analizados, y la prioridad del Estado costarricense de abordar poblaciones en situación de vulnerabilidad, resulta crucial el diseño de servicios especializados en detectar, atender y dar seguimiento a posibles riesgos y necesidades de la población objetivo. Lo anterior es particularmente importante en la implementación de procesos de atención a segmentos poblacionales que enfrentan un mayor deterioro en sus condiciones de empleo, en especial las personas menos calificadas educativamente, entre las cuales se observa un mayor rezago de la población joven, mujeres, personas adultas mayores, personas en condiciones de pobreza extrema o personas con baja escolaridad.

Un aprendizaje derivado de las experiencias de las iniciativas implementadas a nivel nacional se relaciona a la importancia de considerar las necesidades y vulnerabilidades de las personas estudiantes en la ejecución de servicios de empleo, especialmente, se resalta la necesidad de desarrollar acciones para abordar necesidades de cuidado, ayudas económicas o estipendios para cubrir



necesidades básicas durante la ejecución de los servicios, posibilidades reales de colocación laboral una vez finalizado los procesos de atención, duración de los procesos de formación, y requerimientos relacionados a la salud mental de las personas participantes.

A continuación, se resaltan algunos servicios diseñados a partir de experiencias gestionadas por medio de esquemas de colaboración multisectorial que buscan responder a las necesidades de la población en condición de vulnerabilidad: a) implementación de procesos de inducción y adaptación curricular como factor de éxito en la atención de personas en situación de vulnerabilidad; b) elaboración de perfiles de entrada para la identificación de brechas educativas y brechas socioeconómicas con el fin de dar un abordaje integral a la población, c) desarrollo de diagnósticos personalizados, acompañamiento psicosocial y el monitoreo de avances para la retención de personas en procesos formativos, d) incorporación de actividades de seguimiento académico y psicosocial dentro de los esquemas de dotación de servicios de empleo, y e) procesos de acompañamiento post programa de formación.

Durante el seguimiento post egreso se registran y analizan los efectos del proceso formativo brindado y su incidencia en la mejora de la empleabilidad de las personas realizando un monitoreo a los 3, 6 y 12 meses. Para esto se realizan análisis de tendencias de colocación desde enfoque de género e interseccionalidad, de permanencia en el empleo, e incidencia del proceso formativo en las vacantes accedidas.

Estos esfuerzos permiten implementar procesos de mejora continua, al mismo tiempo que se reconocen las condiciones de atención de la población en condición de vulnerabilidad, mejorando la empleabilidad al fortalecer la capacidad de las personas de concluir con éxito los procesos de formación y navegar los procesos posteriores de búsqueda de empleo.



5. Mecanismos de evaluación, monitoreo y mejora continua

La producción y sistematización de información sobre los resultados de colocación laboral de las personas egresadas y el monitoreo de los diversos componentes del modelo es fundamental para orientar las acciones de los proveedores de servicios hacia la mejora continua de los servicios de formación y empleabilidad, y generar información para fortalecer la atención y la toma de decisiones estratégicas.

Así, se requiere contar con un sistema de monitoreo y evaluación que integre indicadores de los servicios públicos de empleo para la recopilación de datos relacionados a personas egresadas de procesos de formación, personas colocadas en puestos de trabajo, empleos adquiridos que coinciden con los procesos de formación y permanencia en el puesto de trabajo (medida a los 3 y 6 meses). Esta información permitirá orientar las acciones de los proveedores de servicios en la materia y generar información para la mejora continua de los servicios públicos de empleo.

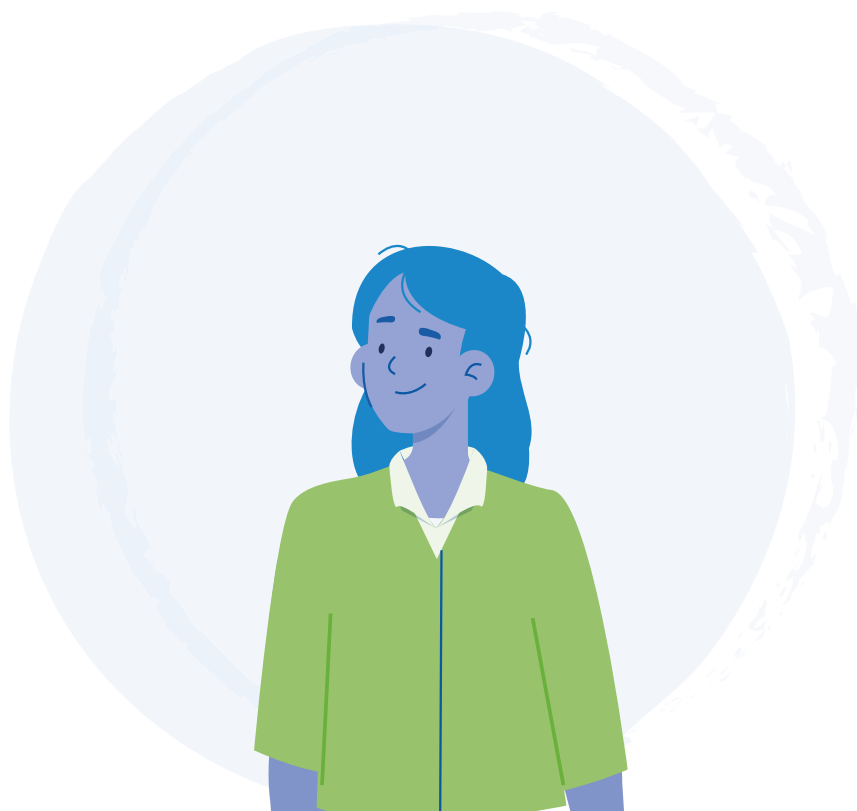


6. Eficiencia en el cumplimiento de metas e indicadores

Un elemento a destacar, tanto en los casos nacionales de implementación de programas de empleo y educación dual, como en los casos internacionales de Bonos de Impacto Social, es la incorporación de metas e indicadores de cumplimiento en los servicios de empleo, tanto en temas de formación y participación, como en retención y colocación laboral. Se identificó un interés expreso por incluir en los SPE el cumplimiento de metas de inserción laboral como parte del diseño de los programas y servicios brindados, incluso con mediciones post programa para conocer el sostenimiento en el empleo.



Concretamente, en los casos nacionales estudiados, incluyendo las experiencias de educación dual, los indicadores de colocación laboral varían entre 60% y 90% de inserción laboral, muy por encima de los indicadores del Programa Empléate que ronda el 34,25% en el año 2022 (MTSS, 2023). Lo anterior, es explicado en parte por la capacidad de acercamiento y vinculación con el sector empleador que posibilita una mayor precisión en términos de las necesidades de la demanda laboral a partir de la articulación multisectorial.





los requerimientos del sector empleador y a las necesidades de la población, facilitando la identificación de competencias laborales requeridas, el desarrollo de procesos de formación pertinentes y la vinculación para la colocación laboral.

Junto a esto, los esquemas de colaboración multisectorial constituyen espacios valiosos para el desarrollo de herramientas, técnicas, y enfoques metodológicos novedosos orientados a fortalecer los servicios de empleo. La diversificación de fuentes de financiamiento permite a estas iniciativas ampliar los servicios de atención y garantizar la sostenibilidad de los modelos de formación para el empleo. Junto a esto, su naturaleza no centrada en el lucro les permite generar inversiones orientadas a la mejora de los servicios.

Desde esta perspectiva, se proponen cuatro propuestas concretas de acción:

Propuesta 1

Abrir espacios para la gobernanza multisectorial en los servicios públicos de empleo

Concretamente incluye: a) la instauración de espacios de coordinación público – privada (regionales y sectoriales) dentro del esquema de gobernanza de los sistemas nacionales de empleo, en el que se valora positivamente la figura de los AREDE contenida en la Ley de Desarrollo Rural del MIDEPLAN; b) incluir las alianzas público privadas como organizaciones representantes de sectores productivos dentro de la gestión de los SPE, y c) instaurar espacios de participación ciudadana dentro de los esquemas de gobernanza de los SNE. Esta propuesta aporta en las capacidades de adaptación y ajuste de los programas de empleo en los diferentes territorios del país, al mismo tiempo que permite dar una rápida respuesta a las necesidades de capacitación de la fuerza laboral. Dentro



Propuesta 2

Establecer sistemas de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas.

de este esquema de coordinación público privada se considera pertinente reforzar el papel de los gobiernos locales en el proceso de identificación de demandas laborales y la articulación de actores a nivel local.

Propuesta 3

Conformación de sistemas de información y gestión de conocimiento.

Se recomienda establecer alianzas con actores clave para el diseño y ejecución de un sistema de información y gestión del conocimiento en el ámbito de estrategias y servicios públicos de empleo con el fin de mejorar los resultados de los servicios implementados. En concreto la propuesta incluye cinco líneas de acción: 1) contar con un sistema de información de empleo, 2) establecer mecanismos de monitoreo y evaluación.

Propuesta 4

Incorporar innovaciones metodológicas en la implementación de estrategias y servicios públicos de empleo

En concreto la propuesta incluye cuatro líneas de acción: 1) Creación de plataformas de información y colaboración, 2) desarrollo de redes de conocimiento, 3) promoción de la investigación y la innovación.

Se proponen las siguientes líneas de acción: 1) Incorporación de enfoques innovadores en la vinculación con el sector empleador y 2) Incorporación de enfoques innovadores para atender a poblaciones vulnerables. El aporte concreto de esta propuesta se relaciona



a la incorporación de las estrategias de atención consolidadas a partir de las plataformas de gestión de conocimiento, dentro de los estándares institucionales de atención de los servicios públicos de empleo.

Propuesta 5

Establecimiento de esquemas de pago por resultados dentro de los servicios públicos de empleo.

Con el objetivo de promover la eficiencia y efectividad de las políticas públicas, se recomienda el establecimiento de indicadores y mecanismos de pago por resultados mediante alianzas público-privadas. A través de la definición clara de indicadores de desempeño, se podrán medir los resultados y garantizar una asignación de recursos eficiente y orientada a los objetivos establecidos. Es importante destacar que para que este esquema de trabajo sea efectivo se requiere fortalecer las capacidades de los distintos actores estatales vinculados al diseño e implementación de servicios públicos de empleo. Esto es particularmente necesario en un esquema de pago por resultados en donde resulta crucial un adecuado proceso de monitoreo de indicadores y una efectiva coordinación entre actores.



Desde esta perspectiva se plantea que la creación de alianzas para el desarrollo resulta una herramienta fundamental en la gestión eficiente en beneficio del interés público y del desarrollo del sector productivo del país. La tarea pendiente consiste en articular lo mejor de lo público con lo mejor de lo privado, aprovechar la visión y la posibilidad de alcance que ofrece lo público y la experiencia y capacidad de innovación que permite la vinculación con lo privado. La situación nacional de empleo requiere el esfuerzo conjunto por emprender acciones concretas, particularizadas, innovadoras, eficientes, con acervo científico y, lo más importante, con capacidad de resolver problemáticas complejas e impulsar el desarrollo social y económico del país.





Bibliografía

ALIARSE . (2022). Informe de resultados 2021, Programa +EMPLEO. San José, Costa Rica.

CICAP. (2022). Informe Final. Evaluación externa de diseño del Programa Nacional de Empleo, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, San José, Costa Rica.

Cornick, J. (2022). Estudio sobre la implementación de la nueva ley del INA . Academia de Centro America .

INEC. (2023). Encuesta Continua de Empleo al primer trimestre 2023. Resultados Generales. Instituto Nacional de Estadística y Censos. San José, Costa Rica.

Instiglio. (s.f). Resultados de la Agenda de Aprendizajes Primer Bono de Impacto Social en un país en desarrollo. Bogotá: Corporación Instiglio.

MTSS. (2023). Informe de labores 2022 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. San José, Costa Rica : Ministerio de Trabajo y Seguridad Social .

MTSS. (2022). Informe de gestión institucional del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social 2021-2022. San José, Costa Rica : Ministerio de Trabajo y Seguridad Social .

OCDE. (16 de Mayo de 2023). Indicadores Estadísticos . Obtenido de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): <https://www.oecd.org/espanol/estadisticas/>

OIT. (2022). Panorama Laboral 2022: América Latina y el Caribe. Organización Internacional del trabajo.

PEN. (2022). Informe Estado de la Nación; no. 28 – 2022. Programa Estado de la Nación, Consejo Nacional de Rectores: <https://estadonacion.or.cr/informes/>



Anexos

Anexo 1. Fichas de sistematización de experiencias abordadas.

1 Información general de la organización	
1.1 Nombre de la organización/empresa	ACRUX
1.2 Nombre de experiencia sistematizada	Vínculo de Impacto Social (VIS) "Proyecta Tu Futuro".
1.3 Ubicación geográfica	Argentina.
1.4 Fecha de aplicación de la entrevista	11 de enero de 2023.
2 Información de la experiencia indagada	
2.1 Información general de la experiencia	Aborda el VIS como herramienta en que el esquema de pago por resultados articula los esfuerzos del gobierno, del sector privado y de organizaciones sociales especializadas en la resolución de problemáticas sociales como el empleo, y que además genera eficiencia en el uso de los recursos públicos.
2.2 Localidades de acción	Buenos Aires, Argentina.
2.3 Objetivos	El VIS tuvo doble propósito: 1) Capacitar y brindar acceso a empleo formal a personas jóvenes en condición de vulnerabilidad muy superiores a la media, y acompañarlos en el sostenimiento de empleo por 4 y 12 meses, y 2) derribar mitos que tienen los empleadores ante la contratación de este grupo de población y probar una nueva herramienta de financiamiento (pago por resultados) que es novedosa.



2.4 Población meta	El VIS se centró en personas que cumplen los siguientes criterios: a) edad entre 17 y 24 años, b) que provengan de comunas específicas, c) que habiten en una villa o asentamiento, d) secundaria completa o por concluir, e) personas que no habitan en villa o asentamiento pero que tienen secundaria concluida y reciban subsidios.
2.5 Vinculación con actores públicos y privados	Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Banco interamericano de Desarrollo (BID), Banco de la Ciudad de Buenos Aires, Banco Galicia, IRSA propiedades comerciales, Asociación Mutual Israelita Argentina Comunidad de Buenos Aires, Fundación Forge, Fundación Pescar Argentina y Fundación Reciduca.
2.6 Elementos destacados del abordaje	El proceso de intervención posee 7 líneas de acción con la población objetivo: finalización de estudios de secundaria, desarrollo de habilidades socioemocionales, formación técnica, orientación laboral, inserción laboral, tutorías y servicio de expansión al mercado.
2.7 Lecciones aprendidas	La relevancia de la construcción de métricas e indicadores para la medición de resultados, impacto y definir pagos. El diseño y planificación de los BIS debe considerar factores externos o emergencias que pueden afectar la consecución de metas. La experiencia y vínculos de los operadores son importantes para el éxito del programa de empleo.



1 Información general de la organización	
1.1 Nombre de la organización/empresa	ALIARSE
1.2 Nombre de experiencia sistematizada	Iniciativa + Empleo
1.3 Ubicación geográfica	San José. Limón, Guanacaste
1.4 Fecha de aplicación de la entrevista	27 de enero de 2023
2 Información de la experiencia indagada	
2.1 Información general de la experiencia	La Fundación ALIARSE es una ONG dedicada a promover alianzas público-privadas para el desarrollo sostenible y la justicia social en Costa Rica. El programa "+ Empleo" forma parte del área estratégica de empleabilidad y trabaja en alianza con el Programa Nacional de Empleo (PRONAE) del MTSS.
2.2 Localidades de acción	Gran Área Metropolitana, región Caribe y Chorotega
2.3 Objetivos	El programa tiene como objetivo dos líneas de acción: 1) formar y colocar a su población objetivo en empleos decentes, y 2) generar información útil para la toma de decisiones y la incidencia en políticas públicas, a partir de la información generada durante el proceso formativo.



2.4 Población meta	principalmente mujeres con edades entre 17 y 34 años y hombres con edades entre 17 y 24 años, establecidos en zonas y territorios prioritarios definidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Además incluye población adulta que se encuentra en una situación de desempleo y pobreza, donde al menos el 25% se encuentra en Guanacaste, tienen bachillerato y un nivel A2 de inglés según el marco común europeo, y están interesados en trabajar una vez finalizado el programa.
2.5 Vinculación con actores públicos y privados	PRONAE-MTSS, IMAS, MEP + 25 empresas aliadas
2.6 Elementos destacados del abordaje	Las líneas de acción de este programa incluyen un modelo de trabajo integral que toma en cuenta: a) Procesos formativos en el idioma inglés, b) Procesos de formación en habilidades socio emocionales, c) Procesos de formación en competencias técnicas, d) Acompañamiento académico y psicosocial, e) Vinculación laboral que incluye acompañamiento post programa a los 3, 6 y 12 meses, y f) Monitoreo, evaluación y comunicación.
2.7 Lecciones aprendidas	<p>Alianzas para el desarrollo como estrategia clave en el mejoramiento de los servicios de empleo.</p> <p>Esquemas de colaboración público-privada como espacios de innovación y producción de conocimiento técnico.</p> <p>La identificación de brechas en la población vulnerable constituye un factor de éxito en la dotación de servicios de empleo.</p>



I. Información general de la organización	
1.1 Nombre de la organización/empresa	Instiglio
1.2 Nombre de experiencia sistematizada	Se indagaron cuatro experiencias de Bonos de Impacto Social (BIS): "Empleando futuro", "Cali progresa con empleo", "CREO – Confama" y "CREO inversor".
1.3 Ubicación geográfica	Colombia.
1.4 Fecha de aplicación de la entrevista	10 de febrero de 2023.
II. Información de la experiencia indagada	
2.1 Información general de la experiencia	Aborda los Bonos de Impacto Social vinculados a empleo, como mecanismo innovador que envía incentivos al mercado para colocar y retener personas en empleos formales.
2.2 Localidades de acción	Los BIS trabajaron en los departamentos colombianos de Medellín, Bogotá, Barranquilla, Cali y Pereira.
2.3 Objetivos	Cada BIS tiene sus propios objetivos, y podemos resaltar los siguientes: 1) Implementar el mecanismo de pago por resultados en la política social de Colombia, 2) Mejorar el costo-efectividad de los proyectos para emplear personas en condición de vulnerabilidad, 3) Probar elementos y estrategias para mejorar programas de empleo público en atención al desempleo y la informalidad, 4) mejorar el costo-efectividad de los proyectos para emplear poblaciones vulnerables y de difícil colocación laboral, y 5) Conectar a las personas con oportunidades de empleo y a las personas con talento humano para la generación de oportunidades de crecimiento.
2.4 Población meta	Los BIS centraron su atención principalmente en personas con edad entre 18 y 40 años, en condición de vulnerabilidad, víctimas de desplazamiento y en condición de desempleo.



2.5 Vinculación con actores públicos y privados	Programa de Bonos de Impacto Social en Colombia (SIBs.Co) en alianza con el Departamento para la Prosperidad Social, el Laboratorio de Innovación del BID, la Embajada Suiza en Colombia y la Fundación Corona.
2.6 Elementos destacados del abordaje	Los BIS se basaron en programas compuestos de dos actividades, una vinculada a la formación y acompañamiento de las personas beneficiarias y la segunda relacionada con intermediación laboral y gestión de vinculación laboral.
2.7 Lecciones aprendidas	<p>La creación de un Fondo de Pagos por Resultados dentro de una entidad del Gobierno (Departamento de Prosperidad Social) como medio para facilitar la continuidad de los proyectos.</p> <p>La información actualizada y precisa es vital para el diseño y ejecución de un BIS.</p> <p>Necesaria incorporación de perspectiva de género en el diseño del BIS como clave para el éxito</p>



1 Información general de la organización	
1.1 Nombre de la organización/empresa	INTEL Corporation
1.2 Nombre de experiencia sistematizada	Formación Dual Técnica. INTEL. Costa Rica
1.3 Ubicación geográfica	San José, Belén, La Ribera, Parque Industrial Zona Franca América
1.4 Fecha de aplicación de la entrevista	
2 Información de la experiencia indagada	
2.1 Información general de la experiencia	INTEL firma un convenio con el INA para implementar procesos de formación dual dentro de la empresa durante el 2022, estos comenzaron el proceso de formación de estudiantes en mantenimiento industrial quienes recibieron contenidos de formación.
2.2 Localidades de acción	No presenta un área de acción territorial, la población es seleccionada por el INA.
2.3 Objetivos	Generar un aporte en la formación de talento humano a nivel nacional, como parte de los programas de responsabilidad social empresarial. Contribuir a generar una masa crítica de talento humano que a largo plazo puede participar como fuerza laboral en la empresa.
2.4 Población meta	Personas estudiantes del INA, presenta como único requisito de entrada un nivel de inglés de al menos B1. Personas de diversidad étnica y de inclusión femenina.
2.5 Vinculación con actores públicos y privados	Trabaja en colaboración con universidades y centros de investigación de Costa Rica, Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Ventanilla Única de Talento de la Cámara de Industrias de Costa Rica, Cámaras de Industrias Costa Rica y CINDE.



2.6 Elementos destacados del abordaje	Etapas de formación Técnica Dual: 1. Identificación de la demanda de formación dual. 2. Generar la oferta formativa dual para responder a esta demanda. 3. Selección de las empresas. 4. Preparar los centros de formación y las empresas. 5. Seleccionar y preparar estudiantes. 6 Ejecutar la formación en alternancia
2.7 Lecciones aprendidas	Alianzas público privadas como estrategia clave en el mejoramiento de los servicios de empleo. Esquemas de colaboración público privada como espacios de innovación y producción de conocimiento técnico.



1 Información general de la organización	
1.1 Nombre de la organización/empresa	Parque La Libertad
1.2 Nombre de la experiencia sistematizada	Programa de Formación Técnica en Economía Creativa
1.3 Ubicación geográfica	San José, Fátima de Desamparados
1.4 Fecha de aplicación de la entrevista	10 de marzo del 2023
2 Información de la experiencia indagada	
2.1 Información general de la experiencia	<p>Parque La Libertad incursiona en servicios de empleo con empresas pertenecientes al sector de la industria creativa. Identifica las necesidades de brindar acceso a procesos formativos relacionados a esta área.</p> <p>Se identifican con el sector empresarial nichos de mercado, demanda laboral y demanda de formación para personas con capacidades técnicas específicas. Facilita el acceso a empleo y genera una masa crítica de talento humano. Permite a las empresas suplir sus necesidades de personal y eventualmente escalar su operación.</p>
2.2 Localidades de acción	Desamparados, La Unión, Curridabat, San José y Alajuelita
2.3 Objetivos	Atender la necesidad de empleo de personas jóvenes que tienen interés en formación en industria creativa, pero que por distintas razones no pueden acceder a educación superior pública, ni pueden pagar educación superior privada; y dar respuesta a la demanda insatisfecha de un sector empresarial.
2.4 Población meta	Personas que hayan concluido el bachillerato en educación media, entre los 18 y 20 años. Prioridad a personas en condición de pobreza, pero no es requisito de inclusión.



2.5 Vinculación con actores públicos y privados	Programa Empléate del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), Ministerio de Cultura, Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Fundación CRUSA y CINDE
2.6 Elementos destacados del abordaje	Etapas del Proceso de Formación Técnica: 1. Identificación de las necesidades del mercado. 2. Diseño del Programa de Formación. 3. Proceso de selección de estudiantes. 4. Implementación de procesos de formación. 5. Intermediación laboral. 6. Evaluación de la calidad y los rubros fijados.
2.7 Lecciones aprendidas	<p>Especialización en la identificación de requerimientos de contratación de sectores específicos del mercado laboral.</p> <p>Procesos de sensibilización y promoción como condición que facilita el contacto con el sector empleador.</p> <p>Incorporación de empresas a procesos de diseño e implementación de la oferta formativa.</p>



1 Información general de la organización	
1.1 Nombre de la organización/empresa	Reserva Conchal
1.2 Nombre de experiencia sistematizada	Programa de Formación Dual Técnica. Reserva Conchal
1.3 Ubicación geográfica	Guanacaste, Santa Cruz, Playa Conchal
1.4 Fecha de aplicación de la entrevista	02 de marzo de 2023
2 Información de la experiencia indagada	
2.1 Información general de la experiencia	Es una empresa turística que comprende otras dos unidades hoteleras y un área de conservación de flora y fauna, que conforman una misma área de sostenibilidad e inversión social, a través de esta área se enfoca en el seguimiento del Programa de Educación Dual, uno de los principales proyectos de alianza público-privada vigentes, con más de nueve años de ejecución continua.
2.2 Localidades de acción	Playa Conchal y comunidades aledañas, Limón, San Carlos, Upala, Tilarán y Monteverde.
2.3 Objetivos	Potenciar las capacidades de los jóvenes. Brindar oportunidades de acceso a educación cerca de sus hogares y Generar condiciones para la empleabilidad.
2.4 Población meta	Personas entre los 18 y 26 años de edad en condición de vulnerabilidad.
2.5 Vinculación con actores públicos y privados	Instituto Nacional de Seguros (INS), Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Puente al Desarrollo del MTSS. Cámaras de turismo, la UCCAEP, Horizonte Positivo y otras organizaciones de desarrollo local.



2.6 Elementos destacados del abordaje	El abordaje incluye la creación de un hotel que contiene restaurante, un bar, un aula, una habitación de hotel, como réplica para que los estudiantes inicien ahí su formación y reciban clases. Además, destaca la habilitación de la carrera técnica de saladero, bartender y cocinero, de las cuales la reserva contrató al 80% de los jóvenes.
2.7 Lecciones aprendidas	Importancia de la producción de información para la mejora continua. Incorporación de actividades de seguimiento académico y psicosocial dentro de los esquemas de dotación de servicios de empleo.



Anexo 2. Herramienta de entrevista a experiencias internacionales

Categorías	Preguntas
Presentación	<ol style="list-style-type: none">1. Nombre.2. País.3. Relación con el proyecto4. Breve presentación de la institución/organización que representa.
Generalidades del programa (se adapta según programa y país) . Proyecta tu futuro	<ol style="list-style-type: none">5. ¿En qué consistió VIS/BIS/CI en el país de ejecución?6. Con respecto a los objetivos planteados<ul style="list-style-type: none">· ¿Fueron alcanzados?· Aprendizajes los objetivos· Buenas practicas
Sobre el modelo/ herramienta (Pago de resultados)	<ol style="list-style-type: none">7. ¿Cómo describe el modelo?8. ¿Cuáles son las características del modelo?9. ¿Cuáles son los ejes/ componentes del modelo?10. ¿Cómo se conceptualizan dichos ejes?11. ¿Cuál es la estructura del modelo?12. ¿Cuáles son los aspectos positivos del modelo?13. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora del modelo?14. ¿Cuáles son los retos del modelo?15. Desde su experiencia, ¿Cuáles son los principales retos para la implementación de este modelo en el contexto latinoamericano?16. Incentivos
Actores y partes involucradas del modelo	Se profundiza en los roles, elección del actor, <ol style="list-style-type: none">17. Gobierno.18. Cooperantes19. Inversionistas20. Proveedores de servicios/ Empresas sociales/ ONG's.21. Evaluador.22. Personas beneficiarias.



Alianzas público - privadas	<p>23. Conceptualización</p> <p>24. Requerimientos previos necesarios</p> <p>25. Cual fue la información requerida durante el proceso de factibilidad (fuentes, datos)</p> <p>26. Cuáles fueron los principales retos de acceso a información para esta etapa, y como los enfrentaron</p> <p>27. Como se llevó a cabo el proceso de diseño, relacionado a establecimiento de plazos, métricas de resultados y topes</p> <p>28. ¿Cuáles fueron los principales retos encontrados en el proceso de estructuración, específicamente en la definición de un esquema de trabajo compatible con el marco de la administración pública e institucional?</p> <p>29. ¿Cómo manejar la relación entre las proyecciones de inserción laboral, y el comportamiento del mercado laboral, empleo formal e informal, durante el proceso de implementación?</p> <p>30. ¿Cómo impacta el cumplimiento de las métricas establecidas y como lidian las organizaciones ejecutoras con estas variaciones?</p> <p>31. Aspectos legales</p> <p>32. Recomendaciones para generar alianzas público -privadas</p>
Cierre	<p>33. ¿Cómo califica el programa? ¿Por qué?</p> <p>34. ¿Cuáles dificultades o retos que se enfrentaron durante el proceso?</p> <p>35. ¿Cuál es la vinculación o relaciones que se pueden establecer entre este tipo de programas y la política pública de un país?</p> <p>36. Aspectos clave para el éxito del programa</p>



Anexo 3. Herramienta de Entrevista a Experiencias Nacionales.

Por medio de esta herramienta de entrevista se pretende recolectar datos sobre proyectos o iniciativas en el tema de formación para el empleo e intermediación laboral, gestionadas a partir de alianzas público-privadas, con el objetivo de elaborar una sistematización de experiencias de dichas iniciativas y/o proyectos. La información que se recolecte será utilizada exclusivamente en el marco de la investigación, Esquemas de colaboración público-privada para el empleo en Costa Rica, recomendaciones y lineamientos de política pública, que realiza Tríplico Consultores SRL para ALIARSE. Toda información brindada por las personas entrevistadas será tratada bajo el principio de anonimato y confidencialidad, además las personas entrevistadas pueden abstenerse de responder preguntas según sea el caso.

Categorías	Variables	Preguntas
1.Actor	1.1. Perfil	A. ¿Cuál es la organización que representa? Ahondar en persona entrevistadas y naturaleza de la organización B. ¿Cuáles son los enfoques/ intereses u áreas de trabajo de la organización?



2. Diseño Base	2.1. Problematización y Causalidad	A. ¿Por qué se origina el proyecto? ¿Cuáles problemáticas busca solventar el proyecto? Ahondar en justificación
	2.2. Resultados esperados	A. ¿Cuáles fueron/son los resultados esperados? Ahondar en expectativas y objetivos B. ¿Se considera en el diseño el resultado: colocación laboral? Ahondar en la existencia de indicador meta "Colocación laboral"
	2.3. Población	A. ¿Cuál es la población objetivo? Ahondar en tipo de Población Objetivo universal o focalizada - género, condición de vulnerabilidad, pobreza, pobreza extrema. B. ¿Trabajan con población FODESAF? ¿Es un requisito? ¿Cómo ha sido la experiencia? C. ¿Cuáles fueron/son las herramientas y criterios de focalización y selección de la población? D. ¿Cuál es la cantidad de población atendida? ¿Qué temporalidad? Ahondar en modalidades, escalas y periodicidad. E. ¿Cuál es el alcance territorial de la iniciativa? Ahondar en alcance y diferencias entre ruralidad/urbanidad
	2.4. Líneas de acción y enfoques	A. ¿Qué acciones se implementaron para conseguir los resultados esperados? Ahondar en acciones de intermediación, formación, incentivo en nuevos empleos, etc. B. ¿Cuáles son los enfoques que sustentan al proyecto?
	2.5. Recursos y articulación con sectores (recursos primarios y recursos secundarios)	A. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento/recursos? B. ¿Cuáles son los recursos – materiales, humanos- del proyecto? Ahondar en recursos propios como generados en articulación o alianza.



3. Contexto del proyecto	3.1. Vinculación a Políticas públicas y ODS.	<p>A. ¿El proyecto se vincula al Plan Nacional de Desarrollo u otras herramientas de planificación? ¿Cómo? ¿Cuál plan?</p> <p>B. ¿El proyecto se vincula a los ODS? ¿Cuáles? ¿Cómo? ¿A cuáles metas específicas ODS se vinculan?</p>
	3.2. Vinculación a programas estatales	<p>A. ¿El proyecto se vincula a la oferta programática estatal? ¿Cómo? ¿Cuáles? (Eje. Puente al desarrollo, educación dual, etc o instituciones IMAS, MTSS, INA, etc.)</p>
	3.3. Vinculación con alianzas público-privadas	<p>A. ¿Cómo se generan alianzas público-privadas, entre actores? Ahondar en vinculación inicial, primer acercamiento</p> <p>B. ¿Cómo se vinculan estos actores a los macroprocesos del proyecto? Por ejemplo: capacitación, prospección, referencia, identificación de demanda, formación, intermediación (Pregunta clave)</p> <p>C. ¿Cuáles sectores participan en estas alianzas o se encuentran desarrollando acciones? (Productivo, sociedad civil, academia)</p>
	3.4. Relación con marco organizacional	<p>A. ¿Cómo se vincula el proyecto con el marco organizacional, planes estratégicos y objetivos del actor ejecutor?</p>
	3.5. Contextualización del surgimiento de la iniciativa	<p>A. ¿Cómo surge en vinculación y articulación el proyecto?</p> <p>B. ¿Cómo ha evolucionado el proyecto? Ahondar en variación de actores, componentes, alianzas, poblaciones.</p>
	3.6. Necesidades de arranque de la iniciativa	<p>A. ¿Qué condiciones del contexto propiciaron el surgimiento del proyecto?</p> <p>B. ¿Cuáles fueron los factores del ecosistema de actores que propiciaron la iniciativa?</p>



<p>4. Descripción del proceso</p>	<p>4.1. Etapas 4.2. Objetivos 4.3. Resultados 4.4. Actividades y su descripción 4.5. Actores y su coordinación. 4.6. Herramientas (registro, perfiles de entrada, herramientas de seguimiento etc.). 4.7. Monitoreo y evaluación 4.7. Lecciones aprendidas y buenas prácticas</p>	<p>A. Se solicita completar en conjunto el siguiente cuadro, un cuadro por cada una de las etapas.</p> <table border="1" data-bbox="781 394 1382 674"> <thead> <tr> <th colspan="4">Etapa 1.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nombre</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>Objetivos</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>Resultados</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>Retos</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <th>Actividades</th> <th>Descripción</th> <th>Actores externos</th> <th>Herramientas</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Seguimiento, evaluación y monitoreo</td> <td colspan="3"></td> </tr> </tbody> </table> <p>Actividades: relacionadas a prospección; identificación de, demanda, de necesidades de formación, necesidad de apoyos secundarios; gestiones de articulación con terceros</p> <p>Actores y coordinación: objetivos de la coordinación, incidencia dentro de las actividades realizadas, procesos de comunicación y rendición de cuentas, etc. Vinculación a MTSS, INA, CINDE; MEP</p>	Etapa 1.				Nombre				Objetivos				Resultados				Retos				Actividades	Descripción	Actores externos	Herramientas																	Seguimiento, evaluación y monitoreo			
Etapa 1.																																														
Nombre																																														
Objetivos																																														
Resultados																																														
Retos																																														
Actividades	Descripción	Actores externos	Herramientas																																											
Seguimiento, evaluación y monitoreo																																														
<p>5. Proyección de la iniciativa</p>	<p>5.1. Futuro y seguimiento</p>	<p>A. ¿Cuáles son los planes a futuro del proyecto?</p> <p>B. ¿Cuáles cambios se planean realizar en el marco del proyecto?</p>																																												





6. Alianzas público-privadas	6.1. Esquema del proyecto y política pública	A. ¿Cuál es la importancia de este esquema dentro de la atención del problema definido por la política pública de empleo? B. ¿Cómo se vincula a política pública el esquema?
	6.2. Experiencia del proyecto	A. ¿Cómo describe la experiencia del proyecto en el marco de las alianzas público - privadas? B. ¿Cuáles son los objetivos y beneficios de este tipo de esquemas?
	6.3. Espacios actuales de participación de este tipo de esquemas	A. ¿Conoce de espacios actuales de participación que trabajen bajo este modelo de esquema? ¿Cuáles? ¿Qué opinión tiene?
	6.4. Espacios potenciales de participación de este tipo de esquemas	B. ¿Conoce de espacios potenciales para el trabajo bajo este modelo de esquema? ¿Cuáles? ¿Qué características los hacen potenciales?
	6.5. Oportunidades y Retos	A. Cuáles son las oportunidades que presenta estos esquemas de trabajo? B. ¿Cuáles son los retos que presenta la implementación de estos esquemas de trabajo? C. ¿Cuáles considera son los principales factores de éxito de los esquemas de participación público-privados? D. ¿Qué tan determinante ha sido para este modelo trabajar en alianzas público-privadas? ¿Por qué?



Agradecimientos

Agradecemos a todas las organizaciones y representantes del sector público, las empresas, la sociedad civil, la academia y las personas en general que colaboraron con la elaboración del presente estudio.

Un particular agradecimiento al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), el Instituto Nacional de Aprendizajes (INA),

Parque La Libertad, Intel, Reserva Conchal, +EMPLEO, ACRUX, e Instiglio por sus contribuciones.





Información de contacto:

Página web: www.aliarse.org

E-mail: aliarse@aliarse.org

Teléfono: (506) 2256 4618