

# EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROGRAMA DE SERVICIOS PRIVADOS DE INSERCIÓN LABORAL EN ARGENTINA

ATN/MH-7595-AR

## Informe final

16 de noviembre de 2010



Equipo de Evaluación:  
Lic. Mirta Botzman (Coord.)  
Lic. Cristina Cogliati  
Lic. Silvia Kremenchutzky  
Lic. Victoria Kobelt

Buenos Aires, Argentina

## **INDICE**

<b>I.</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>OBJETIVOS DE LA EVALUACION</b>	<b>5</b>
<b>III.</b>	<b>PRESENTACION DEL PROYECTO</b>	<b>5</b>
<b>IV.</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>7</b>
<b>V.</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>9</b>
	V.1. SOBRE LOS INDICADORES DE IMPACTO	12
	V.2. SOBRE LAS EMPRESAS	14
	V.3. SOBRE LOS POSTULANTES	16
	V.4. SOBRE EL EMPLEO OBTENIDO	18
	V.5. SOBRE LA PERMANENCIA EN EL EMPLEO	20
	V.6. SOBRE LA IMAGEN DEL SEA	21
	V.7. SOBRE LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL, SU DESARROLLO Y LA AMPLIACIÓN DE LOS SERVICIOS.	23
	V.8. SOBRE LA ESTRUCTURA Y CALIDAD DE LOS PROCESOS INTERNOS	24
	V.9. PUESTA EN PRÁCTICA DE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES DE MEDIO TÉRMINO Y FINAL	24
	V.10. SOBRE LA EFICIENCIA Y LA SOSTENIBILIDAD	24
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>26</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>27</b>
	VII.1. RECOMENDACIONES PARA EL PROPIO PROGRAMA	27
	VII.2. RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INTERVENCIONES BID-FOMIN	28

## I. RESUMEN EJECUTIVO

El **objetivo** de la Evaluación de Impacto del Programa Servicios Privados de Inserción Laboral (Servicio de Empleo de Amia-SEA) es analizar el logro de los objetivos del Programa y su capacidad para sostener los resultados alcanzados.

La **metodología** utilizada combinó el análisis documental, bibliográfico y estadístico, con técnicas cuantitativas y cualitativas de relevamiento de información en terreno (encuesta, entrevistas semiestructuradas, grupos focales y estudio de caso).

Los principales **resultados del impacto del Programa sobre los participantes** han sido los siguientes:

- El 80% de las empresas clientes accedió al servicio de intermediación laboral por primera vez debido a las acciones del SEA. Sólo el 25% de las empresas del grupo control utilizó servicios de intermediación laboral. **El principal impacto atribuible a las acciones del programa en las empresas clientes es el de haber comenzado a instalar la cultura de la intermediación en el segmento Micro y Pyme.**
- Casi un 70% de las empresas clientes han logrado cubrir satisfactoriamente sus búsquedas. (El 60,5 % ha logrado cubrir la totalidad de los puestos requeridos, y un 8,6% ha conseguido algunos de los puestos solicitados).
- El 43% de las empresas clientes están fidelizadas.
- Más del 50% de las empresas clientes muestran un alto nivel de conformidad con el SEA ya que lo evalúan como “Muy bueno” o “Bueno”.
- Casi el 60% de los postulantes insertos manifiestan que el empleo obtenido ha sido muy adecuado o adecuado tanto en la experiencia laboral, como en las expectativas salariales y profesionales.
- El 80% se ha insertado en trabajos formales, con prestaciones sociales.
- El tiempo de obtención del empleo ha sido de menos de 2 meses para la tercera parte de los postulantes, (esperable y satisfactorio para los postulantes).
- El 73% de los postulantes obtuvieron trabajos acordes a su perfil.
- Todos quienes utilizaron algún servicio del SEA (sean o no insertos) manifiestan un alto grado de satisfacción (especialmente en la atención, profesionalidad, calidad y cantidad de los servicios).

Las principales **conclusiones de la evaluación de impacto** son las siguientes:

### a. Principales factores del **impacto positivo** y la **sostenibilidad** observada:

- El **fuerte compromiso inicial y sostenido de la institución AMIA** con los objetivos, mecanismos de ejecución y réplica territorial.
- **Contar con el BID-FOMIN como marca de presentación** para instalarse en un mercado más amplio y profesionalizado.
- **Ser una organización de la sociedad civil** con una imagen pública de solidaridad, prestigio y transparencia, que produce confiabilidad en su “target” del mercado empresarial.
- Haber logrado **posicionarse en un lugar destacado en el mercado de intermediación laboral en la Argentina** en un nicho específico (Pymes y micro).
- **Disponer de organización y staff técnico para brindar servicios profesionalizados** y personalizados, con una alta identificación con los objetivos y dedicación al cumplimiento de la misión.
- Haber diseñado e implementado una **metodología amigable** (modelo de capacitación, software informático, etc.) que le permite desarrollar un servicio profesionalizado.

**b. Principales factores que obstaculizaron un mayor impacto:**

- Un **mercado de empresas que culturalmente no está habituada** a utilizar y pagar servicios de intermediación laboral.
- La **falta de financiamiento específico y una estrategia sostenida de marketing** y difusión, especialmente en las sedes del interior.
- La **escasa comprensión de la naturaleza del Programa** y compromiso resultante de algunos socios locales.

Las principales **recomendaciones de la evaluación de impacto** son las siguientes:

**a. Para el propio Programa**

- Profundizar, diversificar y sostener en el tiempo la difusión y el “marketing”.
- Re-incorporar al Responsable Institucional en la sede central.
- Establecer y reglamentar compromisos de contraparte más claros por parte de las instituciones nodo.
- Dar mayor visibilidad pública a las oficinas que ocupan en algunas sedes del interior.
- Incrementar la venta de servicios para mejorar la sostenibilidad financiera.
  - Registrar los costos de todas las operaciones que realizan, para mejorar la administración de los recursos y eventualmente ganar eficiencia.
  - Cubrir el rol de los Responsables comerciales en las sedes donde está vacante.
- Depurar y actualizar la base de datos de postulantes y empresas.

**b. Para futuras intervenciones BID-FOMIN**

*Para operaciones descentralizadas:*

- Incluir a nivel de diseño del proyecto un componente y recursos específicos para el fortalecimiento institucional de los futuros ejecutores a nivel local (partners, nodos de una red, instituciones asociadas, etc.).
- La elección de los socios es un tema central en los proyectos de ejecución descentralizada. Se recomienda orientar a la institución ejecutora para que identifique requisitos y perfiles de las instituciones socias, establezca acuerdos formales que definan con claridad responsabilidades y compromisos; monitoree el desempeño y establezca criterios de permanencia o reemplazo.

*Para operaciones que busquen instalar productos o comportamientos nuevos en el mercado:*

- Incluir un componente y recursos para la estrategia de marketing y difusión.
- Contemplar con mayor rigurosidad el tiempo necesario para la implementación adecuada de los proyectos, considerando que el proceso de las etapas de puesta en marcha, desarrollo y consolidación suele llevar más que los 3 años que tienen previstas habitualmente las operaciones.
- Reafirmar las bondades de las evaluaciones de medio término y final así como de la realización de los talleres de sostenibilidad.

*Para las evaluaciones de impacto:*

- Contemplar desde el diseño la necesidad de mantener el sistema de monitoreo actualizado una vez finalizado el periodo de financiamiento del BID-FOMIN.

## II. OBJETIVOS DE LA EVALUACION

El objetivo de la Evaluación de Impacto es analizar el logro de los objetivos del Programa y su capacidad para sostener los resultados alcanzados. La Evaluación de Impacto tiene seis objetivos generales.

1. Identificar y medir los resultados del programa sobre los participantes y, de ser posible, en que grado esos resultados son atribuibles a las actividades del Programa.
2. Evaluar la sustentabilidad de los resultados observados.
3. Evaluar la estructura y la calidad de procesos internos relacionados con las operaciones de Programa.
4. Evaluar la estructura institucional del Programa y la sustentabilidad financiera incluyendo la capacidad de sustentabilidad del SEA (ex – CODLA, Centro Ocupacional de Desarrollo Laboral) para sostener las actividades de Programa.
5. Evaluar el grado al cual las actividades o metodologías usadas en el Programa fueron replicadas o traídas a escala o por otras instituciones locales en el país. Determinar los aspectos del Programa que pueden ser fácilmente transferidos o estandarizados en otros Programas, sectores o países.
6. Recomendar acciones para mejorar los resultados del Programa, la sustentabilidad de los resultados, la sustentabilidad financiera, procesos internos, y para diseñar futuros Programas en esta área.

## III. PRESENTACION DEL PROYECTO

El **Programa de Servicios Privados de Inserción Laboral** fue concebido en el año 2001 para fortalecer institucionalmente y descentralizar un servicio existente en la Institución AMIA denominado Centro Ocupacional de Desarrollo Laboral (CODLA).

En Enero de 2002 se firmó un Convenio<sup>1</sup> con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que estipuló las condiciones y los plazos para la ejecución del Programa, donde se incluyó la descripción de sus características, tal como se menciona a continuación.

El programa tuvo los siguientes objetivos:

**Objetivo general:** *"Contribuir a una articulación más efectiva entre la oferta y demanda en el mercado laboral en el Gran Buenos Aires y cuatro ciudades del interior de Argentina."*<sup>2</sup>

**Objetivo específico:** *"Mejorar la cobertura y eficiencia de los servicios de inserción laboral provistos por el CODLA de AMIA, sistematizando, fortaleciendo y expandiendo su modelo de operación."*

Los beneficiarios del Programa fueron:

- Trabajadores desempleados y subempleados.
- Las empresas, en especial micro y pequeñas, que podrán reducir los costos de transacción derivados de la búsqueda de trabajadores adecuados a sus requerimientos.
- Las instituciones de capacitación que podrán articular mejor la pertinencia y calidad de cursos con los requerimientos del sector productivo.

---

<sup>1</sup> Convenio de Cooperación Técnica no Reembolsable N°ATN/MH-7595-AR. Programa de Servicios Privados de Inserción Laboral.

<sup>2</sup> Las citas aquí utilizadas son extraídas del documento "Memorandum de Donantes".

Los componentes y Subcomponentes del Programa son los siguientes:

<b>Componente 1. Fortalecimiento y Modernización del CODLA</b>	
<b>Subcomponente</b>	<b>Principales Actividades</b>
<b>Subcomponente 1.</b> Sistema de Intermediación Laboral y Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo del software informático para gestionar los procesos de intermediación interconectado a través de Internet en todas las sedes.</li> <li>-Mejoramiento y sistematización de los procesos operativos y de los procedimientos de intermediación laboral.</li> <li>-Capacitación y pasantías para el personal de las sedes.</li> </ul>
<b>Subcomponente 2.</b> Consejería Laboral y Orientación Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Consejería Laboral: talleres de facilitación y apoyo para la elaboración de currículum vitae, conducción de procesos activos de búsqueda de empleo, presentación eficaz en entrevistas de trabajo.</li> <li>-Orientación Laboral: pruebas auto-administradas e interactivas para los postulantes de trabajo.</li> </ul>
<b>Subcomponente 3.</b> Adecuación de cursos de capacitación según demanda de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo de un módulo informático y proceso de levantamiento de datos para identificar perfiles de puestos de trabajo.</li> <li>-Elaboración de criterios para identificar desajustes entre oferta de capacitación y perfiles de trabajo que los empleadores buscan.</li> <li>-Convocatoria y evaluación de propuestas de cursos.</li> <li>-Financiamiento para el desarrollo de currícula y manuales de capacitación.</li> </ul>

<b>Componente 2 Réplica del CODLA en el Gran Buenos Aires y en el interior del país.</b>	
<b>Subcomponente</b>	<b>Principales Actividades</b>
<b>Subcomponente 1.</b> Validación del CODLA en AMIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Campaña de promoción y procesos más efectivos de convocatoria y registro de empresas y postulantes.</li> <li>-Capacitación de personal en los procedimientos y metodología a ser utilizados en las funciones de consejería laboral y orientación ocupacional.</li> <li>-Talleres piloto de consejería laboral y orientación ocupacional para la validación de la metodología.</li> <li>-Envío y seguimiento de postulantes en cursos adecuados.</li> <li>-Desarrollo de un sistema de seguimiento (postulantes y empresas).</li> <li>-Pasantías para el personal de las otras sedes.</li> </ul>
<b>Subcomponente 2.</b> Réplica del sistema CODLA en tres sedes del Gran Buenos Aires y en Córdoba, Rosario, Tucumán y Bahía Blanca	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Adquisición e instalación de equipos en cada sede.</li> <li>-Selección y capacitación de personal.</li> <li>-Desarrollo e implementación de la campaña de promoción y los nuevos procesos de convocatoria y registro de empresas y postulantes.</li> <li>-Asistencia técnica para la instalación informática para los servicios de consejería laboral y la orientación ocupacional.</li> <li>-Asesoría para talleres de orientación ocupacional.</li> <li>-Intermediación, envío, seguimiento y cobro de la colocación.</li> <li>-Envío y seguimiento de postulantes a cursos específicos.</li> </ul>

El costo estimado del Programa fue de US\$ 3.460.000, según la siguiente distribución de aportes:

**Costo del Programa por Subcomponente, según aportante**

COMPONENTE	FOMIN	LOCAL	TOTAL	%
(en U\$S)				
<b>Componente I</b>				
Fortalecimiento y Modernización del Sistema CODLA	531.000,00	234.300,00	765.300,00	22,00
<b>Componente II</b>				
Validación y Expansión del Sistema CODLA	744.756,00	1.348.412,00	2.093.168,00	60,00
<b>Unidad Ejecutora</b>	308.000,00	127.208,00	435.208,00	13,00
<b>Evaluación y Auditoría</b>	75.000,00	0,00	75.000,00	2,00
<b>Difusión</b>	30.000,00	0,00	30.000,00	1,00
<b>Imprevistos</b>	41.244,00	20.080,00	61.324,00	2,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.730.000,00</b>	<b>1.730.000,00</b>	<b>3.460.000,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Convenio de Cooperación Técnica no Reembolsable N°ATN/MH-7595-AR. Programa de Servicios Privados de Inserción Laboral.

Según el Informe de Terminación de Proyecto el monto total desembolsado por el BID-FOMIN fue de U\$S 1.138.892.-, y el aporte de contraparte alcanzó un total de U\$S 1.141.613,14.-

#### IV. METODOLOGIA

El abordaje metodológico aplicado combinó el análisis documental, bibliográfico y estadístico, con técnicas cuantitativas y cualitativas de relevamiento de información en terreno.

Las técnicas que se aplicaron en el marco de este estudio han sido: encuesta, entrevistas semiestructuradas, grupos focales y estudio de caso.

Las encuestas han sido aplicadas a postulantes insertos y no insertos laboralmente y a empresas clientes y no clientes.

Para la elaboración de la muestra de postulantes insertos, no insertos y de empresas clientes se utilizaron los listados brindados por el Programa. La muestra de empresas no clientes se realizó tomando en consideración la estructura del universo de empresas clientes del SEA y se elaboró a partir de bases de datos las distintas cámaras industriales, comerciales y empresariales.

Es necesario recalcar que la desactualización de los listados recibidos por parte del Programa motivó la prolongación de los tiempos previstos para el relevamiento cuantitativo y el consecuente número de encuestas finalmente efectuadas.

El resultado obtenido en el relevamiento cuantitativo es el siguiente:

Subuniverso	Encuestas previstas	Encuestas efectivas	%
Empresas Clientes	200	126	64
Empresas NO Clientes	200	133	67
Postulantes Insertos	350	266	76
Postulantes NO insertos	350	293	83

En el cuadro siguiente se presenta una síntesis que da cuenta de la diferencia en el error estadístico entre el número de encuestas previstas originalmente y las efectivamente realizadas.

Subuniverso	Encuestas efectivas	% realizado	% no efectivas	Orden de error	Encuestas previstas	Error previsto	Diferencia en absolutos
Empresas clientes	126	64	36	8.7	200	6.9	1.8
Empresas NO clientes	133	67	33	8.5	200	6.9	1.6
Postulantes insertos	266	76	24	6.0	350	5.2	0.8
Postulantes NO insertos	293	83	17	5.7	350	5.2	0.5

Como puede verse, aunque para las muestras de empresas el incremento de los errores es del orden del 23/26 %, en valores absolutos (ver última columna del cuadro precedente) sólo se incremento el error en un 1,8% en las empresas clientes y un 1,6 % en las no clientes. Estos valores se consideran habituales en este tipo de universos.

En cuanto a los postulantes, la caída del número de encuestas efectivas marca un incremento relativo de los errores del orden del 15/10 % y en términos absolutos también es muy bajo: 0,8 y 0,5 %.

En cuanto al relevamiento cualitativo, las entrevistas han sido aplicadas a coordinadores y equipos técnicos de las diferentes sedes del Servicio de Empleo, a la empresa y postulantes insertos seleccionados para el estudio de caso y a referentes de organismos asociados o vinculados a la red institucional. (Ver Anexo I.3).

Los grupos focales han sido aplicados a postulantes del Servicio de Empleo que resultaron insertos y no insertos.

Para el estudio de caso se seleccionó una empresa cliente “tipo” que colocó más de un postulante, y se realizaron entrevistas a los principales actores intervinientes.

Como limitación de la metodología utilizada es necesario señalar que:

- a. la falta de actualización de los listados llevó a la disminución de los casos encuestados.
- b. la falta de registros de empresas del sector micro y pyme llevó a que en la muestra de empresas no clientes quedaran sobrerrepresentadas las empresas medianas y grandes y las pertenecientes al sector industrial.

Entre los aspectos positivos de la metodología puede mencionarse la articulación entre las técnicas cuantitativas y cualitativas, que ha permitido una mejor posibilidad de comprensión e interpretación de los hechos y procesos. El proceso metodológico para



articular ambas técnicas es la triangulación<sup>3</sup>, que permite enriquecer la interpretación de los fenómenos y dar cuenta de la validez de los resultados.

## V. RESULTADOS

Se presenta a continuación el cuadro que resume los principales resultados de impacto, vinculados a los objetivos de la Evaluación. En el Anexo I.8 se detalla la elaboración de los puntajes aquí asignados.

Objetivos de la Evaluación de Impacto	Puntaje del Impacto (1 Bajo - 5 Alto)	Justificación
<p>1. Identificar y medir los resultados del programa sobre los participantes y, de ser posible, en que grado esos resultados son atribuibles a las actividades del Programa.</p>	<p>4</p>	<p>El SEA está instalado en el mercado como un referente en la temática de empleo, creando demanda de intermediación laboral entre las micro y pymes, especialmente de servicios y comercio. (Sostenibilidad institucional)</p> <p>El impacto del programa sobre las empresas fue positivo porque:</p> <p>A partir de las acciones del programa se comenzó a instalar la cultura de la intermediación en el segmento Micro y Pyme, para quienes los servicios del SEA significaron resolver, a bajo costo relativo, la ausencia de un departamento interno de RRHH (del que este segmento carece).</p> <p>Las empresas clientes manifiestan un alto grado de conformidad con los servicios brindados (Casi un 70% ha logrado cubrir satisfactoriamente sus búsquedas)</p> <p>Aún existe un amplio sector sobre el que todavía no ha logrado impactar (casi un 70% de las empresas no clientes no conocen al SEA)</p> <p>El impacto del programa sobre los postulantes fue positivo porque:</p> <p>El 80% de los postulantes de la muestra se han insertado en trabajos formales y manifiestan un alto grado de conformidad (adecuación al perfil, expectativas salariales, y condiciones de trabajo) con el empleo obtenido</p> <p>La respuesta del Programa a la demanda de los postulantes es ágil, el tiempo de obtención del empleo está dentro de lo esperable y ellos mismos lo consideran satisfactorio.</p> <p>El impacto de las acciones de orientación y capacitación también es positivo pero la cobertura es limitada</p>

<sup>3</sup> Triangulación es un tecnicismo procedente de la navegación, consiste en la utilización de al menos tres puntos de referencia para la localización de un objeto, por lo que en la investigación se asocia con el uso de múltiples e independientes medidas (Chiva Gómez, 2001).

Objetivos de la Evaluación de Impacto	Puntaje del Impacto (1 Bajo - 5 Alto)	Justificación
2. Evaluar la sustentabilidad de los resultados observados.	4	<p>Los resultados observados son medianamente sustentables en el tiempo.</p> <p>El SEA tiene registradas poco más de 5000 empresas, han pasado por su sistema más de 500.000 postulantes y se han cubierto 11226 puestos de trabajo.</p> <p>Gran parte de su clientela se ha fidelizado. Se mantienen y/o aumentan los servicios brindados a empresas y postulantes.</p> <p>Aún habiendo disminuido el número de pedidos y pedidos efectivos durante la etapa posterior al financiamiento BID-FOMIN, el % de cobertura se mantiene elevado. Termina en 2006 con un 78%, y se mejora en 7 puntos en el 2009 (85%).</p>
3. Evaluar la estructura y la calidad de procesos internos relacionados con las operaciones de Programa.	3.8	<p>La calidad de los procesos es alta dado que la Unidad Ejecutora Central funciona adecuadamente en sus roles de dirección y gerenciamiento de las distintas áreas: Intermediación laboral, Orientación Laboral y Capacitación, Relaciones empresariales e institucionales.</p> <p>El sostenimiento de la red ha logrado un buen funcionamiento desde la sede Central, que es la encargada de dar las directivas al resto de las sedes, manejan el servidor, el soft, nuevos servicios, actualizaciones y capacitaciones.</p> <p>Si bien el contacto presencial de los equipos técnicos cuando comienzan su actividad (inducción) es altamente positivo, no se mantienen las reuniones entre las sedes y la sede central, y entre las sedes entre si. También es insuficiente el monitoreo presencial actual desde que desaparece la figura del Responsable de Fortalecimiento Institucional.</p> <p>Se ha logrado mantener gran parte de las relaciones institucionales iniciadas y se han incorporado nuevas a través de convenios con universidades, cámaras empresarias, organismos públicos, entre otros (Sostenibilidad de las redes organizacionales)</p>
4. Evaluar la estructura institucional del Programa y la sustentabilidad financiera incluyendo la capacidad de sustentabilidad del SEA (ex – CODLA, Centro Ocupacional de Desarrollo Laboral) para sostener las actividades	3.7	<p>El SEA es un proyecto altamente valorado en la organización AMIA, que se encuentra comprometida con su mantenimiento y continuidad, no sólo a nivel central sino a nivel de la red de nodos, reemplazando los socios locales en los casos en los que no logran cumplimentar la actividad comprometida y abriendo nuevas sedes para ampliar el alcance geográfico. (Sostenibilidad organizacional).</p> <p>El organismo ejecutor ha mantenido el nivel de calidad de los equipos técnicos formados en la metodología del</p>

Objetivos de la Evaluación de Impacto	Puntaje del Impacto (1 Bajo - 5 Alto)	Justificación
de Programa.		<p>proyecto, aún en los casos en los que debió disminuir la cantidad de recursos humanos. (Sostenibilidad técnico-operativa)</p> <p>La sostenibilidad económico financiera del SEA se basa en la combinación de dos pilares: la venta de servicios y el aporte de infraestructura y operativo de los socios locales.</p> <p>Está garantizada la sustentabilidad financiera en Sede Central y en un pequeño número de sedes cuyos socios locales además de aportar la infraestructura, sostienen económicamente los recursos humanos.</p> <p>La escasa difusión de los servicios afecta negativamente la sostenibilidad de las actividades.</p> <p>El reducido impacto de las réplicas en algunas sedes se debe a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad de las instituciones sede en comprender la naturaleza del programa (vender un servicio a las empresas y prestar un servicio de inserción laboral a los desocupados)</li> <li>• El compromiso de las instituciones sede no se traduce en la facilitación de contactos con las probables empresas clientes</li> </ul> <p>En la evaluación no se han identificado otras instituciones interesadas en replicar el Programa.</p>

Objetivos de la Evaluación de Impacto	Puntaje del Impacto (1 Bajo - 5 Alto)	Justificación
<p>Réplica de metodologías usadas en el Programa y aspectos que pueden ser fácilmente transferidos o estandarizados en otros Programas, sectores o países.</p>	<p>5</p>	<p>Las réplicas en las instituciones nodo (sedes en el país) fueron exitosas gracias a:</p> <p>Una metodología fácilmente transferible, a partir del desarrollo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un software común, accesible en la web</li> <li>• la capacitación/inducción de los equipos técnicos de cada nodo</li> <li>• un gerenciamiento y acompañamiento técnico a cada nodo por parte de la unidad ejecutora central</li> </ul> <p>Los aspectos del Programa que pueden ser fácilmente transferidos y tienen alto potencial de réplica para otros Programas y países son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El diseño de un software único disponible en la web que oriente, ordene y facilite la instalación de nodos descentralizados</li> <li>• Herramientas metodológicas adaptables a diferentes contextos (manuales, talleres, videos, etc.)</li> <li>• Un modelo de capacitación de los equipos técnicos para la apropiación de la metodología y su fácil aplicación posterior.</li> </ul>

### ***V.1. Sobre los indicadores de impacto***

---

Si bien hay una variación negativa de los indicadores de impacto una vez finalizado el aporte del BID-FOMIN, el grado de efectividad medido en el % de cobertura de los puestos de trabajo se mantiene estable, mejorando en 7 puntos en el 2009.

Desde el inicio del Programa el SEA tiene registradas poco más de 5000 empresas, han pasado por su sistema más de 500.000 postulantes y se han cubierto 11226 puestos de trabajo.

---

Un primer análisis muestra que el comportamiento de los indicadores de impacto (relación entre pedidos y pedidos efectivos de las empresas y tasa de crecimiento de los postulantes inscriptos) muestra una variación negativa en los últimos años.

**Evolución de la relación entre pedidos y pedidos efectivos de las empresas clientes<sup>4</sup>**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Total Pedidos<sup>5</sup></b>	855	1105	2818	3164	3811	3125	2796	2470	1245
<b>Pedidos Efectivos<sup>6</sup></b>	578	757	1938	2285	2932	2319	1991	1619	909
<b>Frecuencia acumulada de pedidos efectivos</b>		1335	3273	5558	8490	10809	12800	14419	15328
<b>Variación % periodo anterior</b>		31%	156%	18%	28%	-21%	-14%	-19%	-44%
<b>Cubiertos</b>	414	436	1232	1519	2164	1812	1582	1288	774
<b>% Cubiertos</b>	71,6%	57,6%	63,6%	66,5%	73,8%	78,1%	79,5%	79,6%	85,1%

Fuente: Elaboración propia en base a información provista por el programa

**Tasa de crecimiento de la cantidad de postulantes inscriptos - Período de ejecución del proyecto (2001-2006) y período posterior al proyecto (2007 -2009).**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Total Postulantes</b>	12585	45646	58500	76446	106652	74977	<b>73500</b>	75950
<b>Frecuencia acumulada de postulantes</b>		58231	116731	193177	299829	374806	448306	524256
<b>Variación % periodo anterior</b>		263%	28%	31%	40%	-30%	-2%	3%
<b>Cubiertos</b>	436	1232	1519	2164	1812	1582	<b>1288</b>	779
<b>% Cubiertos</b>	3,5%	2,7%	2,6%	2,8%	1,7%	2,1%	1,8%	1,0%

Fuente: Elaboración propia en base a información provista por el programa

Esta variación se debe a dos factores:

- El impacto de la finalización del financiamiento BID produce habitualmente en los programas la necesidad de un **reacomodamiento a una dimensión adecuada para un funcionamiento autónomo.**
- La **crisis económica internacional** del año 2009.

Sin embargo, para una mejor comprensión del impacto del proyecto, deben considerarse también otros indicadores:

- Se ha incrementado permanentemente el número de postulantes inscriptos y de empresas clientes.
- Ha implementado estrategias de diversificación de servicios y de

4 En la evaluación de impacto se utilizaron los indicadores de "Pedidos" y "Pedidos Efectivos" por que son que dispone el Programa para registrar y monitorear la demanda de postulantes por parte de las empresas.

5 Se considera "Pedidos" a todas las demandas recibidas por el SEA por parte de las empresas.

6 Los pedidos efectivos resultan luego de restar aquellos que están o fuera de los parámetros del mercado o han sido anulados por el solicitante.

posicionamiento de los servicios de intermediación pagos más profesionalizados (Premium y Aviso inteligente exprés), en lugar del tradicional servicio gratuito de la ex bolsa de trabajo.

## V.2. Sobre las Empresas

El SEA ha tenido un impacto positivo en las empresas ya que:

El 80% de las empresas clientes accedió al servicio de intermediación laboral por primera vez debido a las acciones del SEA. Sólo el 25% de las empresas del grupo control utilizó servicios de intermediación laboral. El principal impacto atribuible a las acciones del programa en las empresas clientes es el de haber comenzado a instalar la cultura de la intermediación en el segmento Micro y Pyme.

Este sector de empresas, que en general no dispone de Departamentos de Recursos humanos, logra, gracias a las acciones del Programa, resolver a bajo costo la cobertura de los puestos de trabajo que necesita.

Más del 50% de las empresas clientes muestran un alto nivel de conformidad con el SEA ya que lo evalúan como "Muy bueno" o "Bueno".

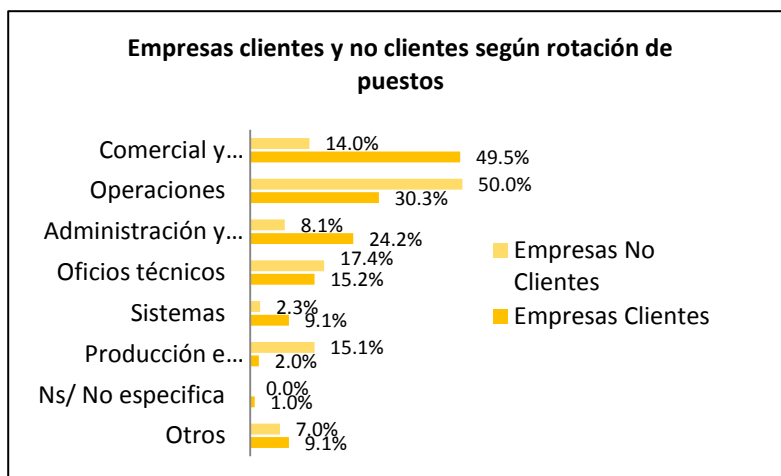
Casi un 70% de las empresas clientes han logrado cubrir satisfactoriamente sus búsquedas. (El 60,5 % ha logrado cubrir la totalidad de los puestos requeridos, y un 8,6% lo ha conseguido en algunos de los puestos solicitados).

El 43% de las empresas clientes están fidelizadas.

Ha tenido un impacto neutro entre las empresas no clientes, ya que el 69,2% no lo conocen.

- Las empresas clientes del SEA son predominantemente microempresas (66%) y pequeñas empresas (24%) de servicios, de las cuales la tercera parte son profesionales independientes y pequeños comercios.
- Sólo el 17% de estas empresas había acudido a algún sistema de intermediación laboral antes de conocer al SEA. En el caso del grupo control se verifica una situación similar (el 74% nunca contrató servicio alguno).
- Las **búsquedas** de personal las realizan predominantemente entre conocidos y, cuando esta estrategia no resulta y/o para puestos de mayor calificación, acuden a portales web (en el caso de las clientes) y a avisos clasificados (en el caso de las del grupo control).
- La **rotación de puestos** de las empresas clientes y no clientes es un reflejo de sus respectivas estructuras por tamaño y sector. Mientras entre las empresas clientes los puestos que presentan más cambios y/o rotación son los de comercialización (ventas y atención al cliente) seguidos de los de operaciones (en general de baja calificación o ninguna) y de los puestos administrativos, entre las empresas no clientes la mitad registra como los de mayor rotación los puestos operativos, seguidos de los oficios técnicos y de los de producción e ingeniería (de perfil profesional).

- La **demanda realizada al SEA** es en su mayor parte para cubrir puestos de ventas y atención al público y de administración, dado que para los puestos operativos privilegian las búsquedas entre conocidos.



- El 40% de las empresas clientes utilizó el SEA una sola vez y el 16,7% no recuerda cuantas veces lo utilizó. Por lo tanto se puede afirmar que el restante 43% se encuentra fidelizado, ya que es cliente regular cuando necesita incorporar personal.

N° de veces que utilizó el SEA	
	%
1 vez	40,5%
2 veces	19,8%
3 veces	7,9%
4 veces	4,8%
5 veces	3,2%
Más de 5 veces	7,1%
No sabe/ No recuerda	16,7%
Total	100,0%

- La cobertura del servicio resultó adecuada para los principales puestos demandados (entre 80% y 90%). Las dificultades se verificaron en oficios técnicos (63%) y técnicos de sistemas (50%), perfiles faltantes en el mercado laboral.

Puestos demandados y porcentaje de cobertura		
	%	% de cobertura
Venta y atención al cliente	36,7%	89%
Administración y finanzas	33,5%	84%
Oficios técnicos	14,7%	63%
Sistemas	4,6%	50%
Operaciones	4,6%	80%
Otros	6,0%	80%
Total	100,0%	

- Los **criterios para evaluar los postulantes** son muy similares entre las empresas clientes y las del grupo control: Más del 50% privilegian *la experiencia en trabajos similares*. En segundo término, las *“referencias”*. Luego, representando alrededor de la tercera parte de ambas bases, se consideran las *competencias técnicas del postulante*. En las empresas de servicios adquieren mayor significación que en otras el nivel de formación, la personalidad y la motivación de los postulantes.
- Para **seleccionar un servicio de intermediación laboral** una de cada tres empresas (tanto clientes como no clientes) privilegia su *“capacidad para seleccionar el mejor postulante”* y prácticamente con el mismo peso, *“la rapidez en responder a los requerimientos”*. El tercer criterio de selección en orden de mención (24%) es el *“costo del servicio”*.
- La **modalidad de acercamiento al SEA** es por vinculaciones con la comunidad judía (30%) y, por referencia de otras empresas (28,6% de las micro y el 22% de las pymes). Entre las medianas y grandes, el mayor peso lo tuvo la referencia de colegas (40%) y las acciones de difusión realizadas por el SEA/AMIA (27%).

- El **conocimiento sobre los servicios** que tienen las empresas clientes es bajo, dado la amplia y variada oferta disponible, no sólo para selección y evaluación de personal, sino para consultoría y asistencia institucional.
- Los **servicios más difundidos** son los de selección de personal: el servicio estándar (gratuito) (76%); el Premium (48%) y el aviso inteligente (20%). Entre los servicios de evaluación de personal se conoce la evaluación psicotécnica (29%) y entre las actividades de capacitación, “a medida de la empresa” y cursos abiertos (alrededor del 20%).
- La mitad de las empresas que conocen los servicios de selección de personal los utilizan. Para los restantes servicios, las proporciones son mucho menores. La valoración de los servicios utilizados es, en todos los casos, muy positiva.

### **V.3. Sobre los postulantes**

El Programa ha tenido un impacto positivo en los postulantes, ya que:

Casi el 60% de los insertos manifiestan que el empleo obtenido a través del SEA ha sido muy adecuado o adecuado tanto a la experiencia laboral, como a las expectativas salariales y profesionales.

El 80% se insertó en trabajos formales, con prestaciones sociales (obra social, aportes jubilatorios, vacaciones y aguinaldo)

El tiempo de obtención del empleo ha sido de menos de 2 meses para la tercera parte de los postulantes, tiempo que está dentro de lo esperable y que ellos mismos consideran satisfactorio.

El 73% de los postulantes obtuvieron trabajos acordes a su perfil.

La permanencia en el empleo obtenido no es una variable cuyo comportamiento puede atribuirse a las acciones del Programa.

El impacto de las acciones de orientación y capacitación también es positivo pero el alcance limitado: Sólo el 20% de las postulantes insertos y el 5% de los no insertos utilizaron dicho servicio.

Sin embargo, entre quienes lo utilizaron, el 78% de los postulantes insertos y el 60% de los postulantes no insertos mejoró su empleabilidad.

El 100% de postulantes insertos y no insertos que realizaron acciones de orientación laboral las valoran positivamente.

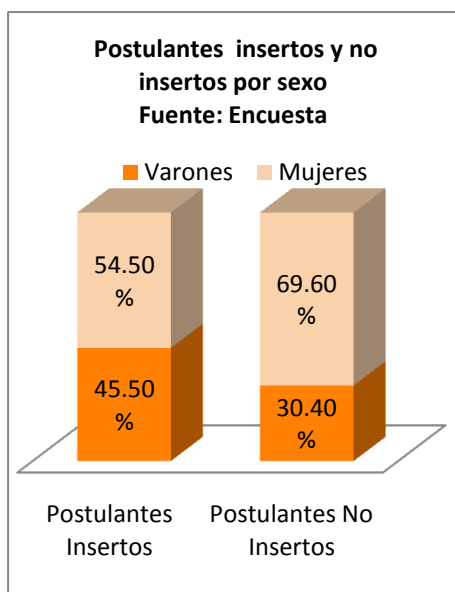
Todos quienes utilizaron algún servicio del SEA (sean o no insertos) manifiestan un alto grado de satisfacción (especialmente en la atención, profesionalidad, calidad y cantidad de los servicios)

Las personas que **buscaron trabajo** a través del SEA son:

- De ambos sexos con un predominio de mujeres (55%)
- De todos los niveles educativos con mayoría entre los que completaron la escuela secundaria (65%)



- De todos los tramos de edad con preeminencia de los jóvenes de 26 a 35 años (50%).



**Postulantes Insertos y no insertos por tramo de edad**

Fuente: Encuesta

Tramo de edad	Postulantes Insertos (%)	Postulantes No Insertos (%)
hasta 25 años	11,70%	18,80%
26 a 35 años	54,50%	50,50%
36 a 45 años	21,40%	14,70%
46 y más	12,40%	16,00%
Total	100,00%	100,00%
Total casos	(266)	(293)

Los que **mayores dificultades** tuvieron para conseguirlo fueron:

- Las mujeres (70% de los no insertos)
- Los jóvenes de hasta 25 años (7 puntos de diferencia entre insertos y no insertos)
- Los mayores de 45 años (4 puntos de diferencia).

Esta situación muestra total coherencia con el funcionamiento del mercado laboral nacional, como se detalla en el punto 1.4. del Anexo III.

- La **condición de actividad actual** muestra, como es de esperar, que los postulantes insertos presentan mayores posibilidades de ingreso/permanencia en el mercado de trabajo que los no insertos. La proporción de ocupados entre los postulantes insertos supera en 6 puntos la de los no insertos. A la inversa, el porcentaje de los que no trabajan y buscan empleo es 8 puntos inferior.
- La principal vía que utilizan para la búsqueda de empleo (insertos y no insertos) es *Internet* (77% de los insertos y 73% de los no insertos). En simultáneo, alrededor de la tercera parte de ambos subgrupos siguen los *“avisos en los diarios”*, se inscriben en *bolsas de trabajo* y/o procuran a través de su *sistema de relaciones*.
- De Internet se rescatan ventajas tales como: la comodidad, la variedad de ofertas, la agilidad en las respuestas, la actualización diaria de la demanda mediante una *“vía muy directa”*...*“Vas entrando directamente a lo que querés”*...*te vas actualizando a diario de lo que hay*. . *“Entrás cuando querés, no hay que esperar al domingo”*.
- Las desventajas que se visualizan son la masividad, lo *“impersonal”* tanto de la demanda *“no sabés que empresa es la que busca”* como de la oferta *“vos te sentís capacitado para hacer el trabajo y por ahí no te da la edad”*. Para algunos, completar el CV en el formato preestablecido resulta arduo: *“Es mucho el contenido que tenes que llenar en algunas páginas”*. Estas son algunas de las razones por las que los mayores de 35 años acuden en mayor proporción a bolsas de trabajo y servicios de intermediación.
- Los **servicios del SEA** más difundidos entre los postulantes son los de orientación (taller de búsqueda de empleo), conocido por 1 de cada 3

postulantes (insertos y no insertos) y los de capacitación (40% de los postulantes insertos y la tercera parte de los no insertos).

- La utilización de estos servicios es relativamente baja en ambos grupos analizados, pero proporcionalmente superior entre los postulantes insertos.
- El **servicio de orientación laboral** ha sido utilizado por el 20% de insertos y 5% de no insertos. El 100% de los que lo utilizaron lo valoraron positivamente. Se destaca las herramientas que brinda (como hacer un currículum, aportar direcciones para ayudar la búsqueda) y la modalidad del trabajo grupal que permite visualizar actitudes y aptitudes, contribuyendo a fortalecer la autoestima, necesaria para un mejor posicionamiento en las entrevistas laborales. El 76% de los postulantes insertos y el 60% de los no insertos que concurren creen que contribuye a la obtención de un empleo:

*Me abrió la cabeza como armar un currículum, el material que usualmente lo uso, el grupo fue muy bueno, ameno y agradable (Postulante no inserto, varón, 36 años, Sede Rosario).*

*...te dan herramientas para saber cómo enfrentarte a buscar trabajo y para no sentirte menos (Postulante inserto, varón, 39 años, Sede Central).*

*Extraordinario. Cuando comparas el curriculum que haces después de la orientación laboral con el que hiciste por el modelo del Word, te das cuenta la diferencia que hay, haces uno bien (Postulante inserto, varón, Sede Tucumán).*

*Muy Bueno. El armado del curriculum, uno lo hace muy errado, y es una herramienta que te dan para conseguir trabajo. (Postulante inserto, varón, 33 años, Sede Tucumán).*

*Muy bueno. A partir de eso uno suma puntos dentro del Servicio, interesarse en hacer los talleres, inmediatamente después de ese taller me llamaron para un empleo. (Postulante inserta, mujer, 32 años, Sede Lanús).*

- Los servicios de capacitación son utilizados por menos del 15% de los postulantes que lo conocen. La temática en la que se han capacitado es diversa, con relativa concentración en paquete office (33% de los insertos y 15% de los no insertos). La valoración es altamente positiva de sus contenidos, su organización y el material didáctico.

*Tenía 20 años y cero experiencia, los cursos parecían privados, eran Premium... (Postulante no inserto, varón, 22 años, Sede Central).*

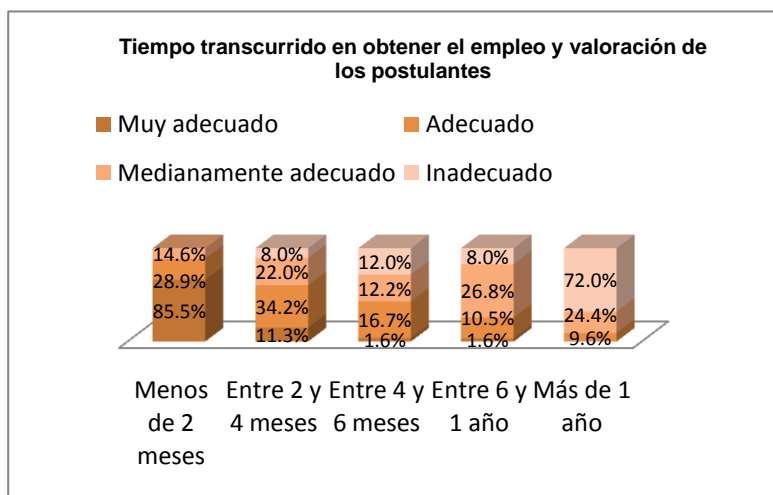
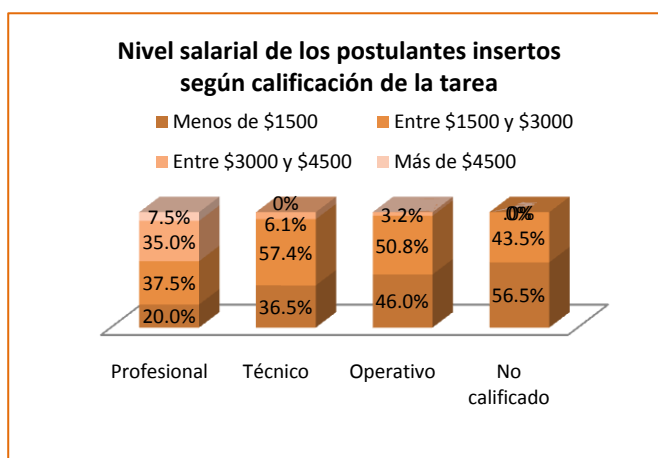
*Hice uno de Ferias, congresos, y fue muy buena toda la organización, la forma de avisarte, la coordinación, el material que entregaban (Postulante inserta, mujer, 30 años, Sede Rosario).*

- La capacitación a distancia “**e-learning**” es conocida por menos del 15% de los postulantes y utilizada por un porcentaje irrelevante (alrededor del 1% de los postulantes insertos totales). Este pequeño grupo que la ha utilizado la valora en un 100% positivamente. Estas proporciones deben ser interpretadas teniendo en cuenta que para la conformación de la muestra se identificaron postulantes que hubieran ingresado al sistema hasta 2006 y este servicio inició en 2007.

#### **V.4. Sobre el empleo obtenido**

- Los postulantes que consiguieron trabajo se insertaron predominantemente en micro y pequeñas empresas, principales demandantes del SEA, que en conjunto representan el 76% del empleo generado.

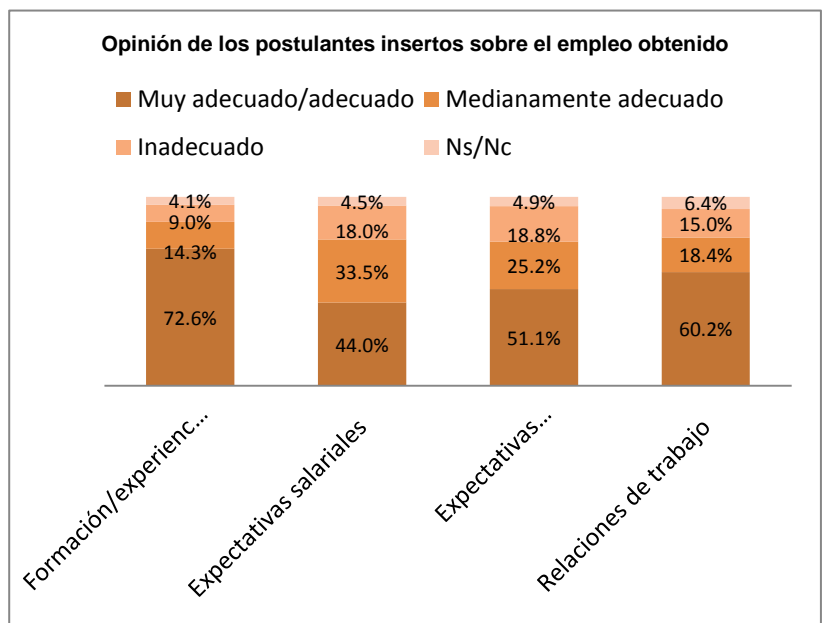
- Las microempresas, representando más de la mitad de los clientes, generaron el 42% de los puestos obtenidos a través del SEA, las pequeñas empresas (25% de la clientela del SEA), han demandado más de la tercera parte de los puestos de trabajo.
- Los grupos que presentan más dificultades de empleabilidad se insertaron en mayor proporción en las microempresas (la mitad de las mujeres, la mitad de los mayores de 46 años y las dos terceras partes de los postulantes que no accedieron a la escuela media).
- Los puestos no calificados más frecuentes son: cadetería, empleados de depósito, maestranza y mantenimiento; los puestos operativos son predominantemente de ventas y atención al público y los técnicos son mayoritariamente administrativos.
- El 39% de los profesionales se insertaron en empresas medianas y grandes.
- Alrededor del 20% del empleo fue informal, sin prestaciones sociales (obra social, aporte jubilatorio, aguinaldo y vacaciones).
- Los salarios que declararon los postulantes encuestados responden a la escala promedio vigente en ese momento<sup>7</sup> y resulta coherente con la calificación de la tarea desempeñada.
- De manera análoga a las tendencias del mercado laboral, los salarios tienden a ser superiores para los varones y van aumentando con la edad de los postulantes (Ver punto 2. del Anexo III.)
- La tercera parte de los postulantes insertos obtuvieron el empleo en menos de 2 meses luego de su inscripción en el SEA y las dos terceras partes, en menos de 6 meses. Poco menos del 15% tuvo que esperar más de 1 año para trabajar. Los que más rápidamente consiguieron empleo fueron los técnicos y los operativos. Las mayores demoras se produjeron entre los no operativos y los profesionales



<sup>7</sup> /La serie desestacionalizada de la remuneración promedio de los asalariados registrados del sector privado da para 2006: \$1.570 (U\$S 390) Fuente: MTEySS, SPTyEL - Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial en base a SIJP.

## V.5. Sobre la permanencia en el empleo

- Sólo el 27% de los postulantes insertos permanecen en el empleo obtenido.
- El elemento de mayor significación para la permanencia en el empleo es el salario. La totalidad de los postulantes que obtuvieron salarios de más de \$ 4.500 (U\$S 1125) permanecieron y prácticamente todos los que percibían menos de \$1.500 (U\$S 375) cambiaron de empleo.
- Otro factor es la calificación del puesto: la proporción de postulantes que permanecen disminuye a medida que ocupan puestos de menor calificación.
- Hay una mayor permanencia en las empresas industriales, en general más formalizadas y en algunos servicios, mientras que en los comercios sólo el 20% de los postulantes ha sostenido el empleo. (Ver punto 2.4. del Anexo III).
- El **tiempo de permanencia** en el empleo obtenido tuvo elevado nivel de no respuesta (31%), dado que por el tiempo transcurrido, cerca de la tercera parte de los encuestados planteó no recordarlo con precisión. De los que respondieron fue variable, registrándose la mayor frecuencia (26%) entre un año y dos.
- Los jóvenes de hasta 25 años son los que menor tiempo retuvieron el empleo (60% entre 3 y 6 meses), mientras que los adultos jóvenes de entre 26 y 35 son los que mayor tiempo estuvieron en el puesto (entre 1 y 2 años).
- En consonancia con los diagnósticos del mercado laboral, se verificó que los puestos no calificados son los más inestables y precarios. El 60% de los no calificados permaneció en el puesto menos de 6 meses. Por el contrario, los puestos operativos son los que mayor permanencia han presentado. Cerca del 60% superó el año.
- El nivel de ingresos así como aparece entre los principales motivos de abandono, también influye en el tiempo de permanencia en el empleo. Los que percibían salarios superiores a \$3000, permanecieron en proporción más tiempo en el empleo (57% entre 1 años y 2 años y 29% más de 2 años).
- El **abandono** del empleo obtenido fue predominantemente decisión de los postulantes y para cerca de la mitad de los encuestados por ofertas alternativas que implicaban mejor trabajo o mejor salario. Menos del 20% fueron decisión de los empleadores (luego del período de prueba) porque no cumplieron las expectativas o hubo quiebra o reestructuración en la empresa.
- El factor “despido” se verifica en mayor proporción entre las mujeres (8 puntos más que los varones) y entre los mayores de 46 años (la tercera parte).
- Las **opiniones de los postulantes** sobre el empleo conseguido a través del SEA son

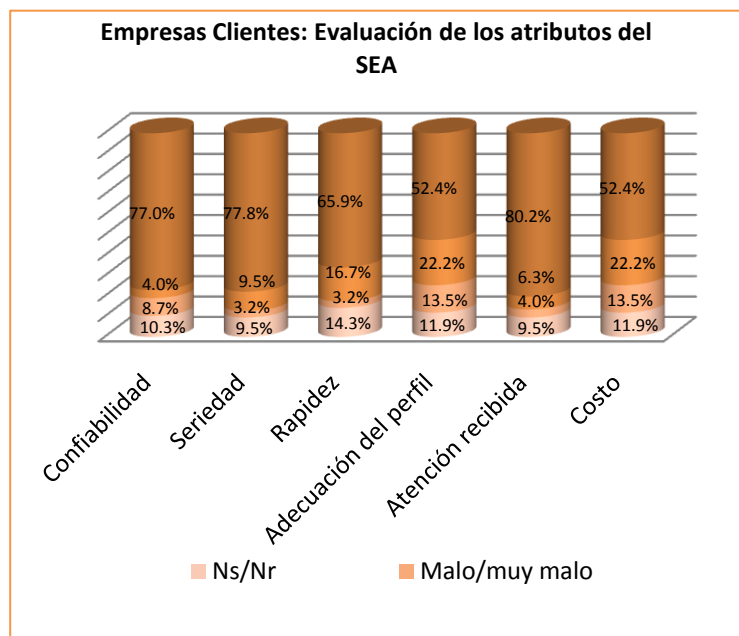


predominantemente positivas. Incluso aquellos que cuestionaron a la empresa empleadora por distintos motivos, aclararon que aún cuando la experiencia laboral hubiera sido negativa, rescataban el buen desempeño del SEA en la intermediación.

- La adecuación del perfil al puesto resultó correcta para el 73% de los postulantes. No resultó tan unánime el cumplimiento de expectativas, tanto salariales como profesionales en las que se incrementa la proporción de “medianamente adecuado”. El clima de trabajo resultó muy adecuado o adecuado para el 50% de los postulantes insertos. (Ver punto 2.5. del Anexo III).
- Los jóvenes de hasta 25 años tienen una visión más crítica que los adultos en relación a todas las categorías preguntadas, particularmente respecto de sus expectativas profesionales, hecho frecuente, dado que al no tener experiencia, acceden en sus primeros trabajos a puestos de menor calificación y aún cuando ingresen como profesionales, están en una etapa de confrontación entre la visión que da la universidad y la realidad profesional cotidiana. La inadecuación en relación a las expectativas profesionales decrece a medida que aumenta la edad.
- La calificación de la tarea incide fuertemente en los niveles de satisfacción con el empleo. La valoración de que el empleo es inadecuado con la formación o la experiencia previa crece a medida que baja la calificación. Afectan las expectativas profesionales y, en menor medida, las relaciones de trabajo.
- Los que mayor disconformidad muestran respecto de los salarios son los puestos operativos, considerados inadecuados en un 24%.

### V.6. Sobre la imagen del SEA

- La **valoración que las empresas clientes tienen del SEA** es elevada en todos los tamaños y sectores de empresas. La confiabilidad y seriedad del SEA es valorizada positivamente por el 77% de los clientes y la atención recibida asciende al 80%. La rapidez es adecuada para 2 de cada 3 clientes. Un 16% la considera regular y sólo el 3% la evaluó negativamente.



- Los aspectos en los que se verifica mayor heterogeneidad de opiniones son la adecuación del perfil y los costos. Los empresarios disconformes con los perfiles enviados por el SEA reclaman mejores filtros y mayor actualización de la información. La demanda relacionada con los costos, hace referencia a la

dificultad de aceptar al SEA como un servicio profesionalizado, en lugar de la anterior bolsa de trabajo gratuita de la AMIA.

*Como el Estudio tiene poco personal prefiere buscar empleados por referencias o Internet. Utilizó el servicio cuando era gratuito. Ahora no le resulta conveniente.*

*El costo del servicio de intermediación laboral le resulta alto, teniendo en cuenta que existen servicios gratuitos.*

*Utilizaron el servicio entre 2000 y 2005. Al principio era gratuito y luego comenzó a ser pago y ahí considera que hubo un desfase entre costo del servicio y calidad.*

- El 77% de las empresas clientes volverían a usar el servicio. Las siguientes citas ilustran distintos aspectos valorados:

*El SEA es una empresa con amplia trayectoria, de gran calidad y reconocimiento.*

*Destaco la calidad de los profesionales con los que trabajé en SEA.*

*El servicio es muy dinámico.*

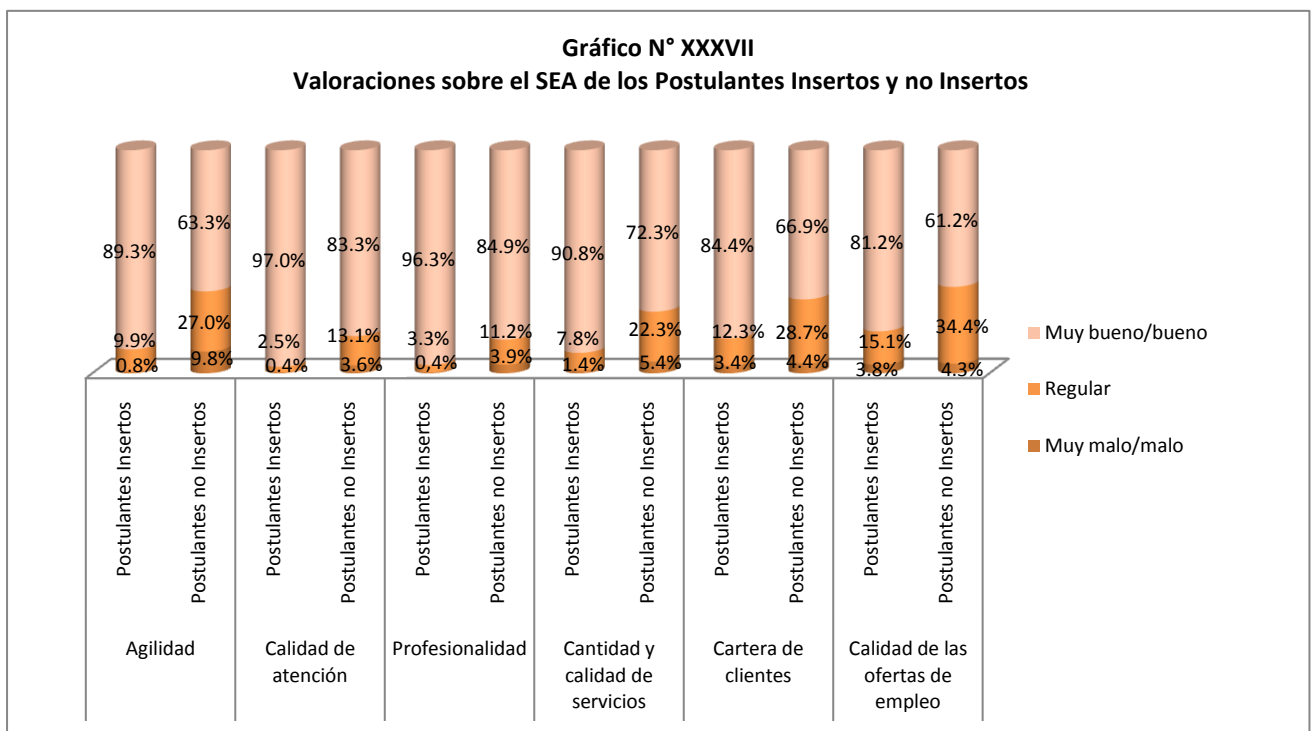
*El personal que enviaron de Administración aún continúa trabajando en la Empresa y es excelente.*

*Estoy muy conforme con el servicio y volvería a utilizarlo en caso de necesitar un nuevo empleado.*

La **valoración de los postulantes** es positiva, tanto de insertos como de no insertos. Se destacan la calidad de la atención y la profesionalidad (97% de los insertos y 84% de los no insertos).

Los postulantes insertos en proporciones superiores al 80% y dos tercios de los no insertos, evalúan también positivamente la agilidad del servicio, la cantidad y calidad de los servicios, la cartera de clientes y la calidad de las ofertas de empleo.

La imagen decae entre los postulantes no insertos, como es lógico suponer, en relación a la calidad de las ofertas de empleo, la cartera de clientes y la agilidad.



*Buen servicio en general...conozco gente mayor de 45 años que el SEA le consiguió buenos trabajos en relación de dependencia.*

*El SEA tiene una página muy buena y me ayuda a actualizar mi CV. Además ofrece trabajo a personas de Mar del Plata, Santa Fe, etc.*

*Está buena la oferta de empleo de la AMIA, es muy completa para personas con secundario completo.*

*Estoy muy conforme con el SEA, me parece un lugar muy serio.*

*La página es muy completa, los cursos son muy útiles. Siempre lo recomiendo.*

*Me parece muy bien que la bolsa sea para todos y no solo para los de la colectividad.*

Los equipos técnicos, a la hora de autoevaluar los servicios valoran especialmente la relación humana que establecen tanto con postulantes como con empresas, confiabilidad, la seriedad y el costo del servicio de intermediación, que está un 30% por debajo de los precios del mercado. Los puntos deficitarios los encuentran mayoritariamente en la cartera de clientes y la calidad de las ofertas de empleo.

*Aunque todavía nos falte mejorar los niveles de inserción, nos distingue la alta calidad y la profesionalidad.(Integrante de equipo técnico, sede del interior).*

*Nos distingue el equipo, el trato a la gente y al cliente, la calidad humana, la gente que está buscando trabajo necesita mucho de la contención, la privacidad en cuanto a los datos, el espacio para la escucha, en este sentido somos muy profesionales en el trato, no sólo a la empresa que es cliente sino al postulante, que también es un cliente y generalmente no se lo ve así. (Coordinador, sede del interior).*

#### **V.7. Sobre la estructura institucional, su desarrollo y la ampliación de los servicios.**

- La **actual estructura institucional** del SEA, si bien ha disminuido el número de profesionales del plantel, ha mantenido su calidad y adecuación a los perfiles requeridos por la tarea. (Ver Anexo IV.a.1).
- En todos los casos se encontró una **fuerte motivación e identificación con el proyecto** por parte de los coordinadores y resto del equipo técnico.
- Sin embargo, salvo en la sede Central, **el nivel de permanencia en los cargos es bajo.**
- Los **servicios brindados a los postulantes** son los mismos desde el inicio del proyecto y se ha agregado la capacitación on line (e-learning). Los **servicios brindados a las empresas** han sido diversificados como una estrategia del proyecto para lograr un incremento de los ingresos (Ver detalle en Anexo IV.a.2.).
- La **difusión de los servicios** es considerado un punto de dificultad del Programa, dado que no estuvo previsto un rubro presupuestario para esta actividad. Esta situación es especialmente desfavorable para las sedes del interior, que requieren en mayor medida publicitar una actividad como la intermediación en un medio donde culturalmente no está instalada, especialmente para el sector pyme. Los socios locales no tienen establecido entre sus compromisos poner a disposición de los equipos técnicos sus

contactos empresariales y la mayor parte de ellos no lo hacen salvo esporádicamente.

- Otro de los factores que inciden en el éxito o dificultad de difusión es la existencia o no del responsable comercial en las sedes, ya que la difusión y la búsqueda de clientes es una tarea que forma parte de su función. Aunque otros integrantes de los equipos se distribuyen estas funciones, no siempre tienen ni el tiempo disponible ni los perfiles y la expertise adecuados. La falta de visibilidad pública de las oficinas que ocupan los SEA en la mayor parte de las sedes es otro factor negativo para su identificación.

#### ***V.8. Sobre la estructura y calidad de los procesos interno***

- La política institucional mantenida por el organismo ejecutor ha demostrado siempre la identificación con los objetivos del proyecto y ha trabajado y lo sigue haciendo en pos de su sostenibilidad.
- La red de socios locales está integrada por 11 nodos con amplia cobertura nacional. Esta red está constituida por una variedad de instituciones (educativas, empresariales, de la comunidad judía y mixtas –privadas y estatales-) que imprimen riqueza y complejidad a las relaciones institucionales internas. (Ver Anexo II.1.)
- El software diseñado para realizar el mantenimiento, la actualización y la alimentación del sistema de monitoreo e informático en red es una herramienta innovadora y altamente desarrollada que ha demostrado ser eficaz y eficiente para implementar las actividades de intermediación, estimulando la comunicación entre las sedes, la reducción de los tiempos de búsqueda, la optimización de resultados por el sistema de filtros, el incremento del número de postulantes inscriptos en la página web y la generación de ingresos (por venta a otras entidades o por utilización automática, como en el “aviso inteligente”).
- Las relaciones con los stakeholders se producen con un amplio conjunto de instituciones conveniadas: Asociaciones empresariales, Pymes, Universidades, colegios y escuelas.

#### ***V.9. Puesta en práctica de las recomendaciones de las evaluaciones de Medio Término y Final***

En la mayor parte de los casos se han puesto en práctica las recomendaciones, que fueron valoradas por el proyecto. En algunos casos no han podido mantener la continuidad de estas recomendaciones (por ejemplo el responsable de fortalecimiento institucional) debido a dificultades financieras y el privilegio de otras urgencias.

#### ***V.10. Sobre la eficiencia y la sostenibilidad***

- La falta de registros sistemáticos sobre costos operativos y de las prestaciones dificulta la estimación de la eficiencia de las mismas. Tampoco son registrados por el SEA los aportes de AMIA y de los socios locales en términos de infraestructura, salariales y costos operativos. Es decir, no resulta posible analizar costo eficiencia como en cualquier programa. Existe sostenibilidad



operativa, en tanto el SEA sigue realizando las mismas prestaciones que antes del 2007, o aumentando y expandiendo su alcance geográfico.

- No se dispone de registros discriminados de costos de las prestaciones (capacitaciones, por ejemplo), parte de las cuales son financiados directamente por la AMIA o los socios locales y eventualmente registrados en sus respectivas cuentas; otros son resultado de acuerdos institucionales sobre los que tampoco se presentan registros discriminados.
- Se pudo realizar el análisis de una de las dos variables importantes para la sostenibilidad económica financiera del SEA que es la evolución de los cobros por servicios, tanto para la sede central como para cada una de las sedes del interior del país. La evolución de los ingresos por ventas de servicios se refleja en el cuadro siguiente, en el que se incluye el 2010 a los fines analíticos, aunque sólo refiera a los primeros 6 meses del año.

**Evolución de los ingresos por venta de servicios por sede**

AÑO	Sede Central	Córdoba	Lomas de Zamora <sup>8</sup>	Pilar	Tucumán	Mar del Plata	Mendoza	Rosario	Morón	Salta
2006	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
2007	194	167	138	156	183	212	307	203	152	
2008	271	212	115	108	218	251	221	304	191	100
2009	267	96	113	79	170	326	305	204	131	264
2010	164	13	106	60	39	208	130	150	96	150

En el cuadro anterior se estimaron los números índice de los ingresos por facturación de servicios a las empresas para las distintas sedes, tomando como base el año 2006 en que finalizó el financiamiento del BID-FOMIN. Se trató de evaluar la capacidad de cada una de las sedes de sostenerse en el tiempo, prestando servicios y cobrando por los mismos, es decir, debe analizarse la evolución sede por sede.

Se consideró adecuado usar este procedimiento a falta de mejores registros, ya que los números índices permiten comparar, en este caso, ingresos por venta de servicios, de un año respecto de otro tomado como base. Es decir, van indicando porcentualmente, año a año (siempre en relación al año base) como van fluctuando los ingresos por ventas de servicios.

El análisis de las variaciones año a año respecto del año base, para cada sede, está indicando la capacidad de cada sede, de venta de servicios a las empresas, que constituye la única fuente de ingresos del SEA.

Como se ha dicho, el SEA en ninguna de sus sedes contabiliza ni registra sus costos, por lo que es imposible establecer una relación entre costos e ingresos por ventas.

- Con la notable excepción de las sedes de Mar del Plata y Mendoza, el cuadro revela el carácter pro cíclico del Servicio de Empleo. Se resintieron los ingresos por ventas al sentirse en el país los efectos de la crisis internacional de 2008/9 y registrarse un aumento en la tasa de desocupación. El caso de la sede de Salta es

<sup>8</sup> (\*) El año 2006 corresponde a la sede Lanús, que posteriormente pasó a funcionar en la sede central

especial pues inició sus actividades en octubre de 2008, y por esa razón aparece con un incremento importante (164%) en la facturación en el año 2009.

- El cuadro también indica que la mayor parte de las sedes (con la importante excepción de Córdoba que se encuentra cambiando de socio al momento de la evaluación y Pilar que tiene un volumen de actividad menor) aun durante el año 2009 han registrado ingresos por ventas de servicios superiores a los registrados en 2006.
- Los porcentajes obtenidos para el año 2010, aun tratándose de seis meses reflejan, aún con notables excepciones, también la capacidad de recuperación en la venta de servicios.

Es importante reiterar que los ingresos por ventas son uno de los dos puntales fundamentales de la sostenibilidad del SEA, el otro como ya está dicho, es el aporte de la AMIA y de los socios locales.

## VI. CONCLUSIONES

Los **principales factores** en los que se basa el impacto positivo y la sostenibilidad observados son:

- El ***fuerte compromiso inicial y sostenido de la institución AMIA*** con los objetivos y mecanismos de ejecución del Programa así como de su réplica territorial.
- ***Contar con el BID-FOMIN como marca de presentación*** les permitió instalarse en un mercado más amplio y profesionalizado del que tenían como bolsa de trabajo.
- ***Ser una organización de la sociedad civil*** que cuenta con una imagen pública de solidaridad, prestigio y transparencia, que produce confiabilidad en su “target” del mercado empresarial.
- Haber logrado ***posicionarse en un lugar destacado en el mercado de intermediación laboral en la Argentina*** en un nicho específico (Pymes y micro).
- ***Disponer de organización y staff técnico para brindar servicios profesionalizados*** y personalizados, con una alta identificación con los objetivos y dedicación al cumplimiento de la misión.
- Haber diseñado e implementado una ***metodología amigable*** (modelo de capacitación, software informático, etc.) que le permite desarrollar un servicio profesionalizado.

En su proceso de instalación una vez finalizado el financiamiento, el SEA:

- Ha tenido que hacer frente a una tensión entre la necesidad de vender y profesionalizar sus servicios y una demanda de servicio gratuito por parte de una comunidad empresarial habituada a una institución (AMIA) con larga trayectoria como bolsa de trabajo y de asistencia social a los desempleados.
- Ha logrado ocupar un nicho de mercado, con un distingo competitivo: calidad de prestación superior a las bolsas de trabajo; precio inferior a una consultora privada; atención al cliente personalizada, que constituye un activo muy importante para un sector de empresas que acceden por primera vez a los servicios de intermediación.

Los factores que obstaculizaron un mayor impacto son:

- Un mercado de empresas que culturalmente no está acostumbrada a utilizar y pagar servicios de intermediación laboral.
- La falta de financiamiento específico y una estrategia sostenida de marketing y difusión, especialmente en las sedes del interior.
- La escasa comprensión de la naturaleza del Programa y compromiso resultante de algunos socios locales.

## **VII. RECOMENDACIONES**

### ***VII.1. Recomendaciones para el propio Programa***

- Para mejorar los resultados del Programa y dado que esta evaluación demostró que la difusión es uno de los puntos que resta impacto, se recomienda profundizar, diversificar y sostener en el tiempo las campañas de difusión y la tarea de “marketing”, para así ampliar la base de clientes.
- Para mejorar el impacto de las acciones de las instituciones nodo se recomienda:
  - Volver a contratar a un responsable institucional a nivel de la sede central.
  - Establecer con mayor claridad los compromisos de contraparte de las instituciones nodo a través de cláusulas más específicas en los acuerdos, que incluyan la difusión de las actividades del Servicio de Empleo entre sus relaciones empresariales con rigurosidad y periodicidad.
  - Dar mayor visibilidad pública a las oficinas que ocupan, ya que muchas de ellas no son identificables desde el exterior.
- Para mejorar la sustentabilidad financiera es necesario incrementar la venta de servicios. Se recomienda:
  - Registrar los costos de todas las operaciones que realizan, independientemente de cuál sea la fuente de financiamiento (ingresos por ventas, aportes de socios, canjes etc.) con la finalidad de mejorar la administración de los recursos y eventualmente ganar eficiencia.
  - Cubrir el rol de los Responsables comerciales en las sedes donde está vacante.
- Para mejorar los procesos internos y la sustentabilidad de los resultados y dado que el relevamiento de encuestas mostró un alto grado de desactualización de los registros, se recomienda depurar y actualizar la base de datos de postulantes y empresas.

## **VII.2. Recomendaciones para futuras intervenciones BID-FOMIN**

- Si se trata de una intervención que prevé una ejecución descentralizada se recomienda incluir a nivel de diseño del proyecto un componente y recursos específicos para el fortalecimiento institucional de los futuros ejecutores a nivel local (partners, nodos de una red, instituciones asociadas, etc.).
- La elección de los socios es un tema central en los proyectos de ejecución descentralizada. La incorporación de los nodos institucionales de una red no debiera quedar librada solamente a acuerdos políticos que no se traduzcan en efectividades técnicas para la implementación de las acciones.

Se recomienda orientar a la institución ejecutora para:

- identificar los requisitos y perfiles de las instituciones socias,
  - considerar una incorporación abierta (definiendo, por ejemplo, zonas en el diseño y concursos de socios),
  - establecer acuerdos formales que definan con claridad responsabilidades y compromisos,
  - monitorear el desempeño,
  - establecer criterios de permanencia o reemplazo.
- Si se trata de una intervención cuyo objetivo es introducir un producto o servicio en un mercado o de instalar nuevos comportamientos en sectores de decisión debe incluirse un componente y recursos adecuados para la estrategia de marketing y difusión.
  - Contemplar con mayor rigurosidad el tiempo necesario para la implementación adecuada de los proyectos, considerando que el proceso de las etapas de puesta en marcha, desarrollo y consolidación suele llevar más que los 3 años que tienen previstas habitualmente las operaciones.
  - Reafirmar las bondades de las evaluaciones de medio término y final así como de la realización de los talleres de sostenibilidad.
  - Si se pretende realizar evaluaciones de impacto, es importante que desde el diseño se contemple la necesidad de mantener el sistema de monitoreo actualizado una vez finalizado el periodo de financiamiento del BID-FOMIN.