



MODULO 5

CAJA DE HERRAMIENTAS

VERSIÓN 1

LÍNEA DE ACCIÓN

“SEGUIMIENTO, MONITOREO Y
PROSPECTIVA”

SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO – ORGANIZACIÓN
INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES





Claudia Ximena Camacho Corzo

DIRECTORA DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO

Eduard Augusto Arias León

SUBDIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y SEGUIMIENTO - SPE

Everardo Marín Buitrago

COORDINADOR EQUIPO DE DISEÑO

Leydy Johanna Duarte Castro

COORDINADORA EQUIPO DE IMPLEMENTACIÓN



TABLA DE CONTENIDO

00	INTRODUCCIÓN	7
01	OBJETIVOS	11
	1. OBJETIVO GENERAL	11
	2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
02	DESCRIPCIÓN DE LA LÍNEA	13
	1. CONCEPTOS CLAVES DE LA LÍNEA	13
	2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA LÍNEA	18
	2.1. Gestión de prestadores	18
	2.2. Análisis del mercado laboral	29
	2.3. Prospectiva laboral	44
03	INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS	51
	1. GESTIÓN DE PRESTADORES	51
	1.1. Elaboración de indicadores	51
	1.2. Seguimiento y monitoreo desde la UAESPE	52
	2. ANÁLISIS DE MERCADO LABORAL	53
	2.1. Observatorio del Servicio Público de Empleo	53
	2.2. Fuentes de información del mercado laboral y uso práctico para los prestadores	55
	3. PROSPECTIVA LABORAL	60
04	RUTA DE IMPLEMENTACIÓN	63
05	GLOSARIO	65

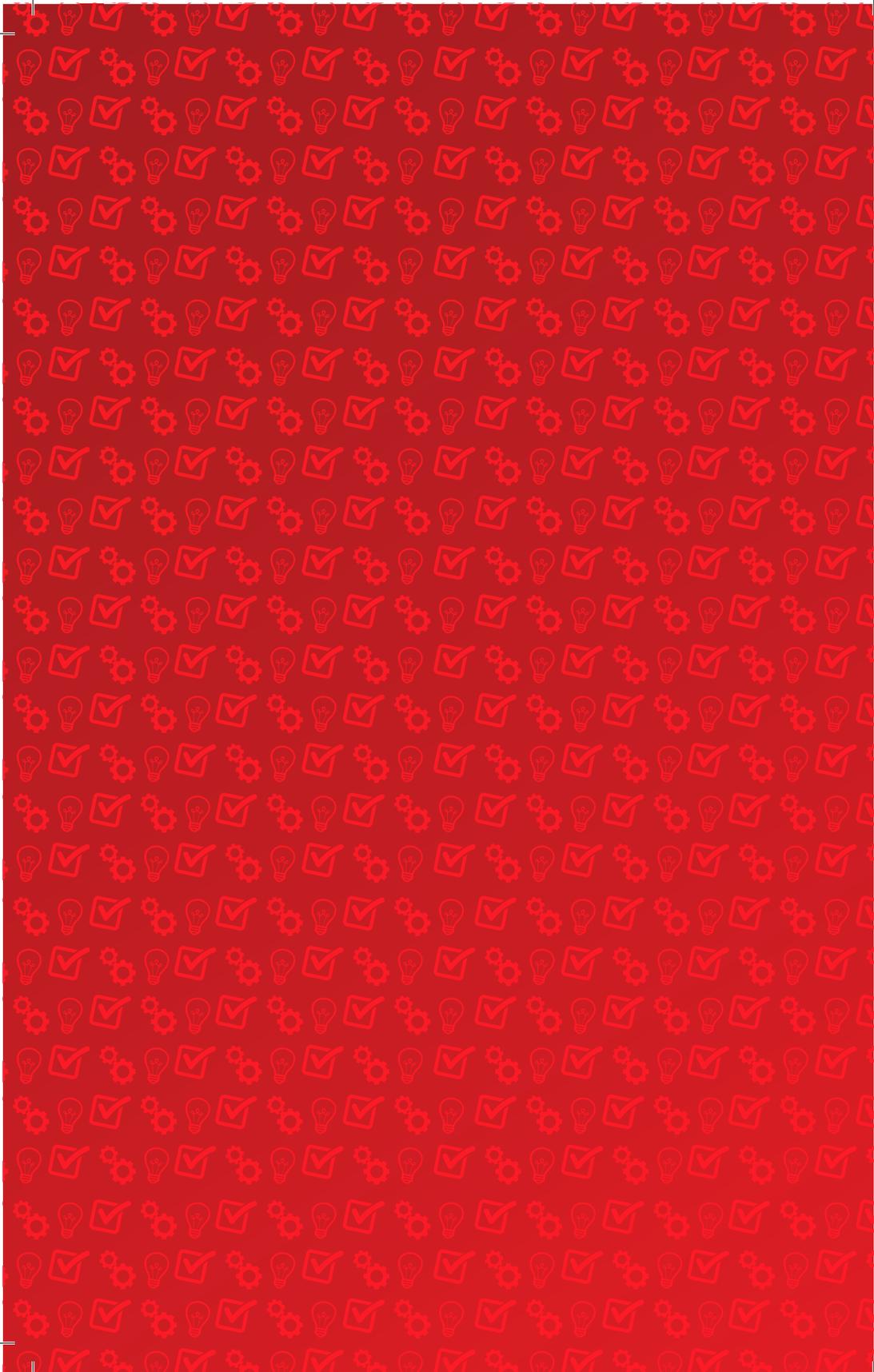
06 BIBLIOGRAFIA

71

07 ANEXOS

75







INTRODUCCIÓN

El Modelo de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas se entiende como un marco de intervención de política pública que reúne programas, metodologías e instrumentos, que tienen como propósito fortalecer y ampliar la oferta de servicios de gestión y colocación de *la red de prestadores* del Servicio Público de Empleo, con el fin de generar procesos que mitiguen las barreras de acceso al mercado laboral. Dichos procesos se desarrollan a través de la atención en las agencias de empleo desde los enfoques diferencial, psicosocial, territorial y de derechos.

En ese marco y con el fin de facilitar la implementación del modelo propuesto, se cuenta con 5 líneas de acción: *los servicios de gestión y colocación; el fortalecimiento institucional de la red de prestadores y la articulación de actores en territorio; el financiamiento de las estrategias y programas; la promoción institucional del Servicio Público de Empleo; y el seguimiento, monitoreo y prospectiva laboral para la toma de decisiones*. Estos serán objeto de construcción de una *caja de herramientas* que permita mejorar la gestión de la *red de prestadores*.

Con el diseño e implementación de la *caja de herramientas* se pretende generar documentos técnicos de lineamientos, que respondan a las necesidades de las agencias de acuerdo con las particularidades de los territorios y así brindar una atención cada vez más especializada a los buscadores de empleo.

Este módulo presenta la línea de acción de *seguimiento, monitoreo y prospectiva*, desarrollada a través de tres componentes: gestión del prestador, análisis del mercado laboral y prospectiva laboral, los cua-

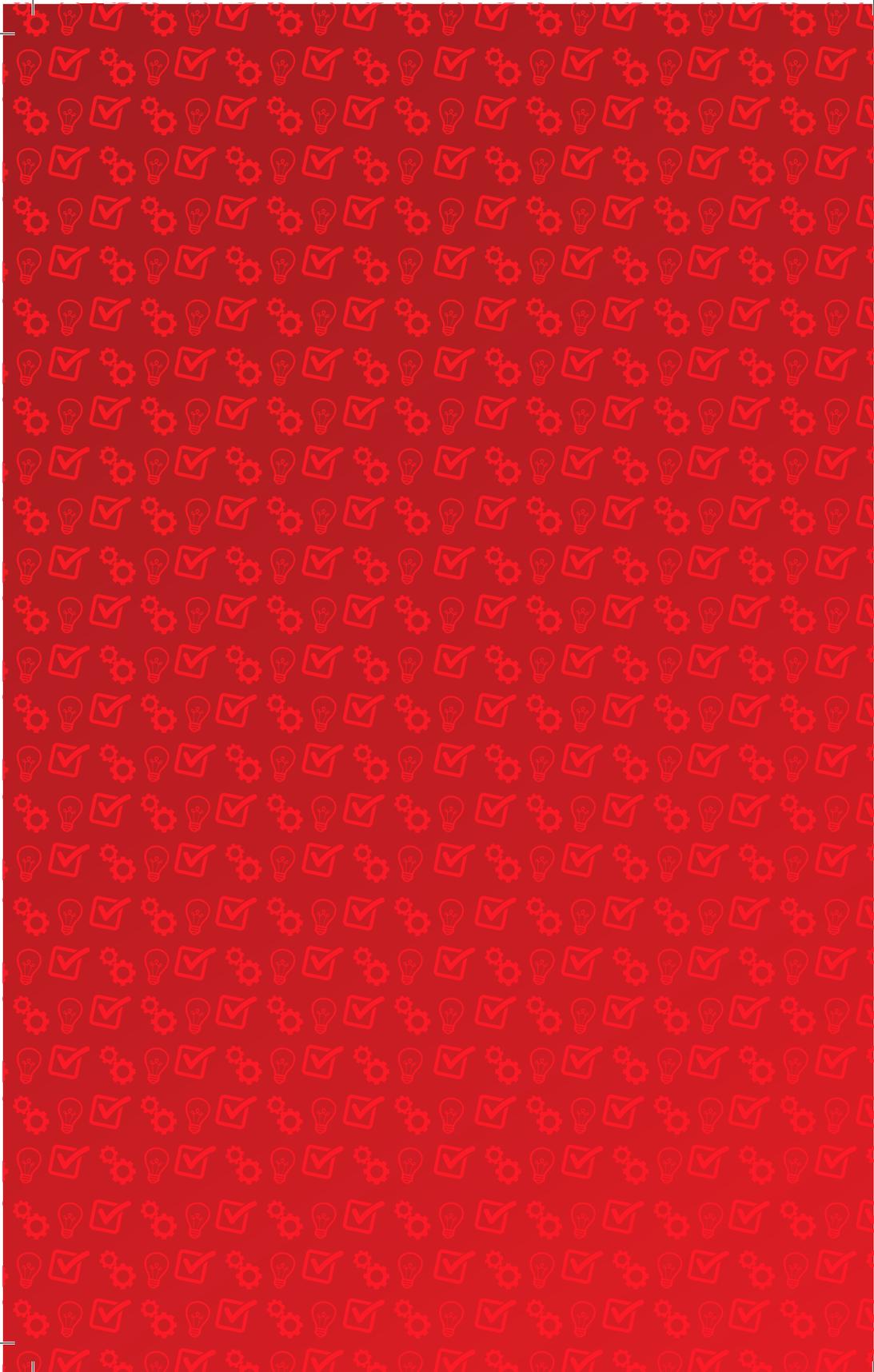


les permitirán al prestador evaluar el cumplimiento de sus objetivos e identificar las necesidades del mercado laboral, para generar acciones que permitan fortalecer las capacidades internas del prestador y la creación de programas o estrategias que atiendan a las dinámicas presentes y futuras del mercado de trabajo.

El presente módulo se estructura en cuatro partes, en la primera se realiza un abordaje de la línea de acción exponiendo su alcance y definición, se desarrollan conceptos referentes al seguimiento y monitoreo de la gestión, análisis del mercado laboral y una introducción a ejercicios de prospectiva laboral; seguido de ello, se describen los instrumentos que la Unidad Administrativa del Servicio Público de Empleo (UAESPE) dispone para el uso del prestador, los cuales estarán contenidos en los anexos de este documento; finalmente, se presentará la ruta de implementación de la línea de acción, que reúne los elementos desarrollados y le da una perspectiva al prestador de los pasos a seguir para su puesta en práctica.

Es importante anotar que, si bien estos instrumentos han sido desarrollados desde la Unidad Administrativa del Servicio Público de Empleo (UAESPE) bajo el contenido del modelo y se han diseñado buscando un sustento metodológico y práctico, son una invitación al prestador a explorar herramientas adicionales y/o complementarias que dependerán de los procesos internos de las agencias y de las necesidades concretas de los usuarios en el territorio.







01

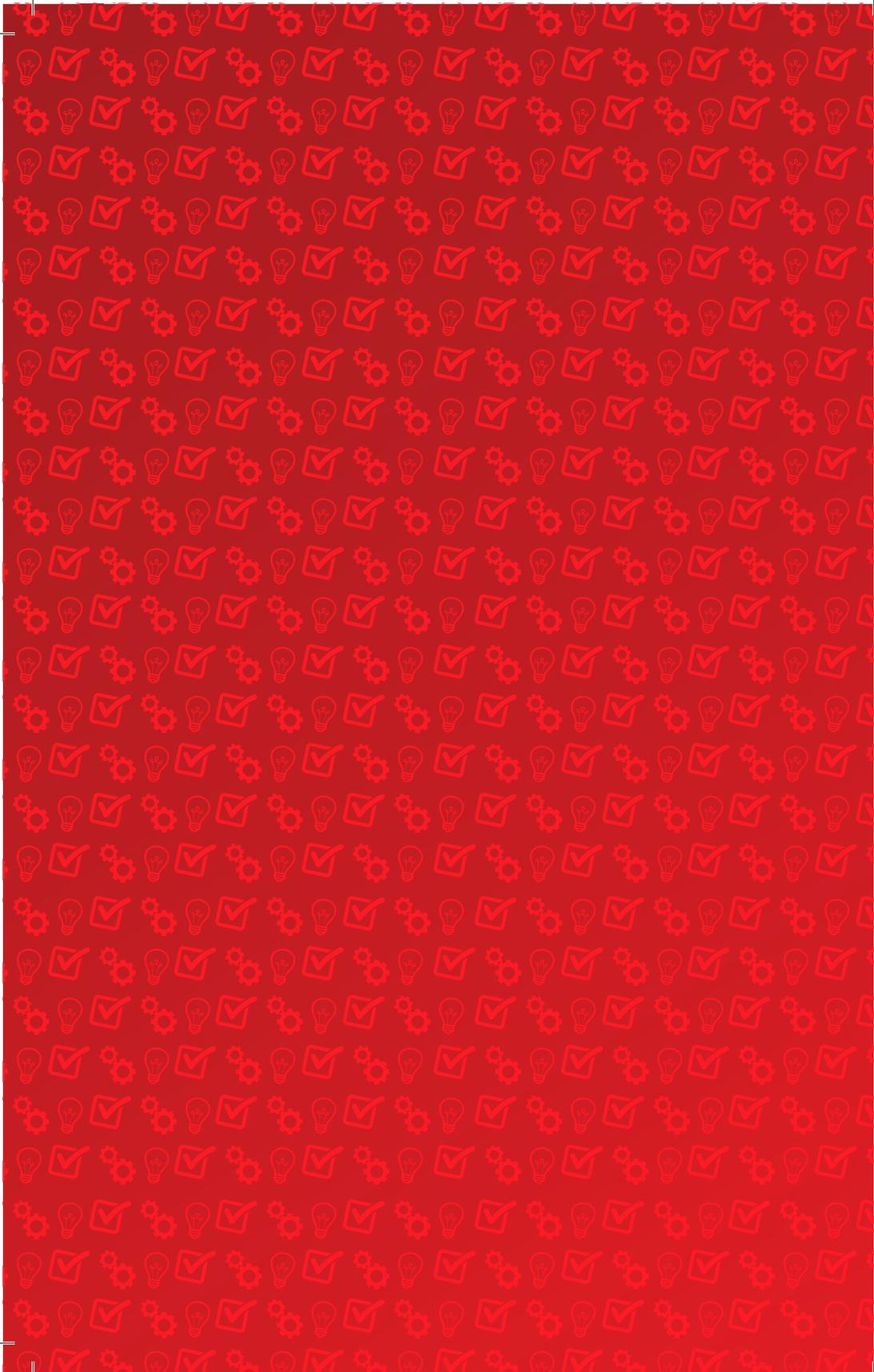
OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL.

- Promover, dentro de la *red de prestadores* del SPE, ejercicios de seguimiento, monitoreo y prospectiva, mediante el adecuado uso y explotación de la información, tanto de gestión del prestador como del contexto del mercado laboral, para responder de manera efectiva a las necesidades de los usuarios y de los territorios.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Incentivar el seguimiento y monitoreo de la gestión realizada por el prestador para la evaluación permanente del cumplimiento de los objetivos propuestos, buscando la mejora continua de los procesos y el fortalecimiento de las capacidades de las agencias.
- Propiciar el análisis de información y cifras del mercado laboral para conocer las diferentes dinámicas y coyunturas territoriales, que permitan una toma de decisiones pertinentes y el diseño de estrategias para el cierre de brechas.
- Introducir el concepto de prospectiva laboral como herramienta de observación del mercado de trabajo a mediano y largo plazo, para anticipar las necesidades de talento humano y desarrollar acciones tendientes a atenderlas de manera oportuna, buscando el mejoramiento de las condiciones de búsqueda de oferta y demanda laboral.





02

DESCRIPCIÓN DE LA LÍNEA

La línea de acción de seguimiento, monitoreo y prospectiva, permite al prestador reconocer la importancia de evaluar el cumplimiento de sus objetivos, los cuales deben estar alineados al Modelo de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas; así como realizar un análisis permanente del mercado laboral, contexto territorial y tendencias a mediano y largo plazo, para la toma de decisiones que le permitan responder de manera oportuna y eficiente a las necesidades tanto de buscadores como de demandantes de empleo y contribuir al objetivo de mejorar las condiciones de empleabilidad dentro del mercado laboral.

1. CONCEPTOS CLAVES DE LA LÍNEA

A continuación, se presentan de manera general los tres conceptos que enmarcan el desarrollo de la línea.

a. Seguimiento.

Se entiende como la actividad transversal y continua de evaluación y análisis de los resultados de los procesos realizados al interior de la agencia, que comprende además el desarrollo de las cuatro líneas de acción restantes.

El seguimiento debe estar enfocado en la medición de los resultados obtenidos frente a los objetivos planteados, tanto estratégicos como operativos de la agencia, para identificar tendencias y patrones, y generar cambios o ajustes a las estrategias y marcos de actuación frente al cumplimiento de la normatividad (IFRC, 2011). El seguimiento permite de esta manera, obtener información útil para verificar en qué



medida los niveles de intervención, generan impacto en la población beneficiaria del Servicio Público de Empleo y así, orientar las estrategias del Modelo de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas.

Para el caso de las agencias de gestión y colocación de empleo, pueden determinar, por ejemplo, procesos de seguimiento que diferencien los servicios de la ruta básica, de los servicios de la ruta especializada, de tal manera que puedan evidenciar dónde se generan los mayores resultados respecto al objetivo de cierre de brechas. Esta información, servirá a su vez, para ajustar, concentrar o priorizar recursos en aquellas actividades que requieran mayores esfuerzos para alcanzar los resultados esperados.

Existen diferentes tipos de seguimiento como se presenta en la imagen 1.

Imagen 1. Tipos de seguimiento

RESULTADOS	Identificar el avance conforme a la planeación. define que metas se han alcanzado.
PROCESO O ACTIVIDADES	Permite definir cómo se están llevando a cabo las actividades para llegar a la meta.
CUMPLIMIENTO	Define si las actividades cumplen con la normatividad vigente.
CONTEXTO	Permite identificar situaciones que pueden generar riesgos externos para la organización.
USUARIOS	Permite identificar la percepción del usuario frente a la organización.
FINANCIERO	Permite controlar ingresos y egresos.

Fuente: (IFRC, 2011)

Entre las prácticas a tener en cuenta para definir procesos de seguimiento se debe tener en cuenta, dónde se almacena la información recolectada, cuál será el proceso para realizar seguimiento, tiempos para que el seguimiento sea oportuno, participantes del proceso de seguimiento (quién examina, quién es el examinado), y finalmente,



reconocer que todo proceso de seguimiento sirve también como una fuente de información para todas las partes interesadas (internos o externos), ya que genera sentido de responsabilidad y participación.

El ejercicio de seguimiento dentro de la línea de acción busca:

- 1) Fomentar la cultura de la evaluación y la gestión del desempeño en función de los resultados esperados al interior de la agencia y como actores de la red de prestadores.
- 2) Alinear la evaluación de los procesos con la planificación estratégica realizada por el prestador.
- 3) Promover el aprendizaje institucional dentro de las agencias y en general, al interior de la red de prestadores, a partir de la evaluación de experiencias que generen conocimiento para el mejoramiento continuo de los procesos.
- 4) Analizar los resultados del seguimiento y estar en capacidad de explicar sus causas con el fin de establecer posibles planes de mejora y tomar acciones correctivas.

b. Monitoreo.

Hace referencia a la actividad de revisión sistemática y permanente de los avances generados durante el desarrollo de los procesos ejecutados por la agencia, para la prestación de servicios de gestión y colocación de empleo.

El monitoreo deberá estar enfocado en determinar la pertinencia de los procesos para el desarrollo de la gestión. Para la realización de esta actividad se hace uso de diferentes instrumentos como tableros de indicadores de contexto (mercado laboral) y de gestión (procesos internos), cronogramas e informes de actividades, auditorías de procesos, entre otros.



Dentro del proceso de monitoreo se contemplan cortes de evaluación, de tal manera que el prestador puede definir cada una de las etapas de su gestión y frente a ellas realizar las respectivas evaluaciones, que permitirán conocer si sus esfuerzos están enfocados en los objetivos propuestos. Por ejemplo, en un programa de cierre de brechas para la población joven, se puede establecer la etapa de diseño y definición de objetivos, la de ejecución y la de retroalimentación, y en cada una de estas etapas, definir las herramientas que permitirán conocer los avances de la gestión y redireccionar, si es el caso, los esfuerzos para conseguir los resultados esperados. De esta forma se pueden crear indicadores como por ejemplo: número de hojas de vida completas de jóvenes, porcentaje de vacantes para población sin experiencia, porcentaje de jóvenes colocados, porcentaje de jóvenes que no estudian ni trabajan, porcentaje de jóvenes que estudian y trabajan, porcentaje de jóvenes que acceden a su primer empleo, entre otros.

¿Monitoreo o seguimiento?

Los dos términos se refieren a actividades que buscan evidenciar qué se ha alcanzado y cómo ha sido la ejecución de un determinado proceso o actividad. Si bien se pueden llegar a utilizar bajo el mismo significado, cada uno tiene una connotación diferente, visible en la imagen 2.

Imagen 2. Monitoreo y seguimiento

MONITOREO	SEGUIMIENTO
<ul style="list-style-type: none">• Recolecta datos en momentos específicos de un proceso.• Utiliza indicadores.• Genera alertas.• Enfoque en la eficacia.	<ul style="list-style-type: none">• Es un proceso de análisis continuo que se divide en etapas: etapa inicial, seguimiento intermedio, seguimiento final.• Utiliza diversas herramientas como la observación, el acompañamiento y la intervención.• Permite hacer comparaciones entre etapas.• Enfoque en la eficiencia (uso de recurso).

Los dos permiten el control sobre la ejecución de responsabilidades asignadas.



El ejercicio de monitoreo dentro de la línea de acción busca:

1. Recolectar y supervisar la información de desempeño de la agencia para la realización del seguimiento efectivo a la gestión.
2. Promover el uso de herramientas que faciliten el ejercicio de seguimiento.
3. Utilizar la evidencia proporcionada por el monitoreo, tanto de la gestión como del mercado laboral, como insumo para el desarrollo de estrategias y programas de empleabilidad.
4. Generar mecanismos de alerta para la identificación de diferencias entre las metas establecidas y los resultados de la gestión realizada.

c. Prospectiva.

Constituida por los métodos y herramientas que facilitan la identificación anticipada de necesidades en materias específicas para la planeación y desarrollo de estrategias de manera oportuna. De acuerdo a lo que indica la OCDE, para la realización de ejercicios de prospectiva se requiere la creación de capacidades institucionales de anticipación, evaluación e interpretación de los futuros posibles, en búsqueda de orientar las acciones en el presente (Medina & Vásquez, 2006).

Para el desarrollo de esta línea se abordará la prospectiva laboral, que en el caso de las agencias permitirá la identificación de los factores que podrían constituir barreras en el futuro y con ello formular estrategias para su mitigación, de manera que el prestador logre generar acciones para preparar a los buscadores de empleo y responder a los requerimientos de talento humano que se presentarán en el futuro por parte de los demandantes.



El ejercicio de prospectiva dentro de la línea de acción busca:

1. Promover el uso de las diferentes fuentes de información del mercado de trabajo como insumo para la identificación de necesidades futuras en materia de demanda laboral.
2. Generar estrategias de inclusión laboral que respondan de manera anticipada a las necesidades futuras de talento humano de los diferentes territorios, en pro de mejorar las condiciones de empleabilidad de los oferentes.
3. Fomentar la cultura de adaptación y de respuesta anticipada a las necesidades dentro del mercado de trabajo.

2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA LÍNEA.

La línea de acción de *seguimiento, monitoreo y prospectiva* se desarrolla por medio de tres componentes: gestión de prestadores, análisis del mercado laboral y prospectiva laboral, para los cuales se presenta una conceptualización que le permitirá al prestador entender de manera más amplia su aplicación.

2.1. Gestión de prestadores

Este componente resalta la importancia de la puesta en práctica de ejercicios continuos de seguimiento y monitoreo a los procesos realizados por el prestador, mediante la medición de la efectividad de los servicios de gestión y colocación de empleo prestados respecto a los objetivos planteados, para lograr el mejoramiento de la calidad de los servicios.

A partir de la realización de seguimiento y monitoreo a la gestión, se busca que el prestador pueda generar acciones correctivas y de mejoramiento continuo para el desarrollo de procesos de calidad que



respondan de manera apropiada a los requerimientos de los usuarios en el mercado laboral.

Para iniciar, se aborda el concepto de indicadores por ser una de las herramientas de mayor uso durante los ejercicios de seguimiento y monitoreo a la gestión realizada por cualquier tipo de organización, y en particular, por ser fuente de información de fácil uso y obtención para las agencias de empleo.

¿Qué es un indicador y para qué sirve?

Es una representación cuantitativa (variable o relación de variables) verificable objetivamente, a partir de la cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo. Dicho objetivo se desprende, por lo general, de una iniciativa específica, sea ésta un proyecto, un programa o una política. En consecuencia, es a partir de indicadores que se pueden determinar, objetivamente, los resultados de las intervenciones realizadas y valorar su desempeño.

En la práctica, las agencias pueden crear sus propios indicadores para medir el avance de un programa, por ejemplo: “el programa de inclusión laboral para jóvenes se fijó una meta de 500 hojas de vida registradas, de las cuales al periodo de corte se han registrado 250, lo que da un 50% de cumplimiento”. De esta forma, el prestador puede generar los indicadores que requiera para hacer seguimiento a sus actividades y programas.

¿Cómo se construye un indicador?

Las siguientes son actividades propuestas para lograr estructurar un sistema de indicadores dentro de la agencia.



Imagen 3. Ciclo básico para el proceso de construcción de indicadores



Fuente: Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión – DAFP.

El ciclo básico para el proceso de construcción de indicadores se describe de manera amplia en el *Anexo 1. Guía para la construcción de indicadores* y un ejemplo de la hoja de vida que debe desarrollarse para los indicadores de encuentra en el anexo 2. Formato de hoja de vida del indicador.

Otros indicadores para las agencias de gestión y colocación de empleo.

Como sabemos, los indicadores constituyen una gran una fuente de información que sirve como base para tomar decisiones en las organizaciones. Para el caso de las agencias de *gestión y colocación de empleo* la dinámica no es diferente, ya que se cuenta con una gran cantidad de información, producto de la gestión realizada en el Sistema de Información del Servicio de Empleo (SISE) y del control y seguimiento de las actividades inherentes a la gestión y colocación de empleo a lo largo de la ruta de empleabilidad. El análisis de toda esa información, conforma una herramienta para la generación de



estrategias con el fin de prestar servicios acordes con las necesidades del mercado laboral.

Aunque observar el comportamiento de un indicador de manera individual es de gran utilidad, ya que nos permite conocer la trazabilidad de una actividad, la labor de análisis se torna más útil cuando se cruzan dos indicadores para obtener información específica y concreta de la gestión en sí. Es así que, por ejemplo: el indicador “oferentes Inscritos” se puede desagregar en “oferentes con hoja de vida completa” y “oferentes con hoja de vida incompleta”, al analizarlos podemos conocer por ejemplo, la proporción de oferentes que tienen su hoja de vida incompleta con respecto al total de inscritos; lo que sería el punto de partida para definir estrategias que permitan que dichos oferentes completen al 100% la información de su hoja de vida.

Otra medición aplicable en las agencias de gestión y colocación de empleo puede ser el tiempo de atención entre servicios, por ejemplo, para el servicio de orientación ocupacional, es útil medir el tiempo que espera un oferente después de haberse registrado para recibir dicho servicio. Estos indicadores se pueden utilizar y analizar con el fin de definir acciones para mejorar la calidad en la atención a los usuarios.

Otro ejemplo se da al analizar la relación entre el número de personas colocadas y el número de personas remitidas al empresario, la información que se obtiene da cuenta de la calidad de los perfiles que se están remitiendo a las vacantes y si éstos cumplen con las necesidades de los demandantes, lo que se traduce en la efectividad del servicio.

La gestión empresarial también es susceptible de ser analizada con indicadores, por ejemplo: monitorear las “visitas realizadas a las empresas” frente al “total de vacantes registradas por las empresas visitadas” para determinar la efectividad de dichas visitas; así mismo es posible analizar las empresas en donde hubo “colocación efectiva” en



relación con el “total de empresas registradas” para conocer la efectividad del proceso de preselección. Como los anteriores ejemplos, se puede construir una batería de indicadores para hacer seguimiento preciso de la gestión de las agencias de empleo.

En resumen, todos y cada uno de los procesos y procedimientos son susceptibles de medición y por ende de creación de indicadores, los prestadores cuentan con una gran fuente de información que monitorea el SISE a través de sus reportes totales y de detalle, así como de sus reportes internos. Es así que, reconociendo la importancia y utilidad de los indicadores y su seguimiento, se invita a los prestadores a generar sus propios esquemas de monitoreo, seguimiento y evaluación, que les permita realizar una toma de decisiones oportuna y acertada para el desarrollo de procesos de gestión y colocación de empleo, que posibiliten el cierre de brechas de empleabilidad.

Indicadores del Sistema de Información del Servicio de Empleo – SISE

El Sistema de Información del Servicio de Empleo (SISE) es la plataforma tecnológica del SPE que permite a oferentes, empleadores y prestadores realizar todas las actividades concernientes a la búsqueda, gestión y colocación de empleo. Dichas actividades son susceptibles de ser monitoreadas por medio de funcionalidades propias de la plataforma, tomando como marco de referencia los datos que solicita el Ministerio del Trabajo en la resolución No. 293 de 2017.

Los indicadores principales que se asocian a las actividades que permite realizar la plataforma son:

- Oferentes inscritos
- Demandantes inscritos



- Oferentes remitidos
- Vacantes registradas
- Oferentes colocados
- Direccionamientos

Cada uno de ellos a su vez, están divididos en indicadores más puntuales que se detallan en el anexo 3. Guía para la interpretación y medición de los indicadores de gestión en el Sistema de Información del Servicio de Empleo.

A partir de la consolidación de los indicadores, se establecen periodos de medición, que permiten tanto al prestador como a la UAESPE, generar información de las actividades y procesos del servicio de gestión y colocación de empleo. Así, la medición y resultados, se constituyen como un insumo para el acompañamiento y seguimiento con el fin de generar servicios más eficientes. Ejemplo de ello es el desarrollado en el anexo 4. Indicador Básico de Gestión.

Seguimiento y monitoreo a la gestión del prestador desde la UAESPE

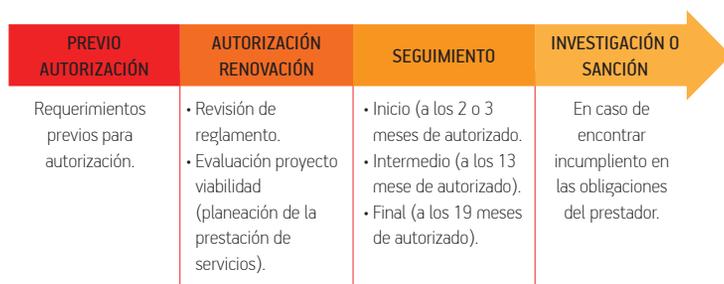
La UAESPE, en calidad de administradora del Servicio Público de Empleo, ejerce la función de monitoreo y seguimiento a los prestadores autorizados, en búsqueda del cumplimiento de la normatividad y propendiendo por la calidad en la prestación de servicios de gestión y colocación de empleo.

Existen cuatro etapas de seguimiento a la gestión, que el prestador debe tomar como referente mínimo para implementar su proceso de evaluación: la primera etapa es la asesoría previa; la segunda etapa es el proceso de autorización y renovación; la tercera etapa correspon-



de al seguimiento del prestador autorizado y normalizado; y la cuarta etapa es el seguimiento a prestadores investigados o sancionados.

Imagen 4. Etapas de seguimiento a los prestadores autorizados



Fuente: elaboración propia

Entre las fuentes que la UAESPE contempla para realizar el seguimiento a los servicios de gestión y colocación de empleo de los prestadores se encuentran:

- Compromisos generados con los directivos.
- Compromisos concertados en mesas técnicas.
- Reportes estadísticos.
- Reporte de trasmisión de vacantes.
- Programas especiales.
- Manual de imagen institucional del SPE.
- Quejas en la prestación de los servicios autorizados, registradas a través de las PQR.
- Cumplimiento de cronograma de implementación: apertura de puntos, de acuerdo con lo establecido en la normatividad.



- Informes presentados por el grupo de implementación, que generen alerta sobre posibles incumplimientos en la prestación de los servicios autorizados.
- Informes generados por el grupo de hidrocarburos, que generen alerta sobre posibles incumplimientos en la prestación de los servicios autorizados.
- Informes de visitas de seguimiento.
- Informe de auditoría - control de hallazgos.
- Verificación del sistema de información y/o URL autorizados.

Las anteriores fuentes permiten obtener información diversa de las dinámicas de operación del prestador, lo que permite que la UAESPE tome acciones preventivas o correctivas orientadas al mejoramiento del servicio.

Para que el prestador esté preparado en estas etapas existen dos herramientas que puede implementar dentro de sus procesos internos, estas son, un flujograma y normograma que se describen en el apartado de instrumentos y se relacionan en el *anexo 5. Flujograma de seguimiento* y *anexo 6. Normograma*, respectivamente.

- Calidad

Otro de los objetos de estudio del seguimiento y monitoreo, son los estándares de calidad, pues el éxito de una organización depende de que sus procesos sean eficientes, rápidos y a un bajo costo, características que se pueden alcanzar a través de la estrategia de calidad.

Los conceptos de calidad han evolucionado con el tiempo, yendo desde una visión netamente de inspección, hasta hablar hoy en día en términos de ofrecer la mejor oferta de valor, contemplando facto-



res críticos a partir de la calidad en los procesos y de la satisfacción del usuario.

Imagen 5. Evolución del concepto de calidad en la organización



Fuente: elaboración propia a partir de Gutiérrez (2014)

La calidad en productos o servicios, depende de los procesos, entendidos como el conjunto de actividades que permiten transformar unos elementos de entrada en resultados (Gutiérrez, 2014). Las fallas y deficiencias (retrasos, reprocesos, equivocaciones, desorganización, problemas y conflictos) que se puedan presentar en los procesos, conllevan a más gastos, y por ende menor competitividad (Gutiérrez, 2014). Por esta razón, propender por sistemas de calidad en los procesos permite reducir las deficiencias, aumentar la productividad y tener reconocimiento.

Con lo anterior, cabe mencionar que las normas técnicas de calidad son documentos que se crean con base en los resultados de la experiencia y permiten establecer especificaciones técnicas (reglas, directrices o características) para determinados productos o servicios (Universidad de Alcalá, 2017). Su creación se realiza en consenso con todas las partes interesadas e involucradas en la actividad y son avaladas por un ente certificador (por ejemplo, Icontec, en Colombia).



El Servicio Público de Empleo con el fin de fortalecer los procesos y procedimientos de los diferentes prestadores y de permitir mayor control, garantizando oportunidades de mejora continua en la prestación del servicio, generó la iniciativa de Norma Técnica de Calidad 6175: “Requisitos para la prestación de los servicios de gestión y colocación de empleo”. En la medida que los prestadores adopten los requisitos de la norma, el SPE se consolidará como articulador y promotor del mercado del trabajo en Colombia bajo los principios de universalidad, igualdad, libre escogencia, integralidad, confiabilidad, enfoque diferencial, calidad y eficiencia. Lo concerniente a esta última se relaciona en el *anexo 7. Norma Técnica de Calidad*.

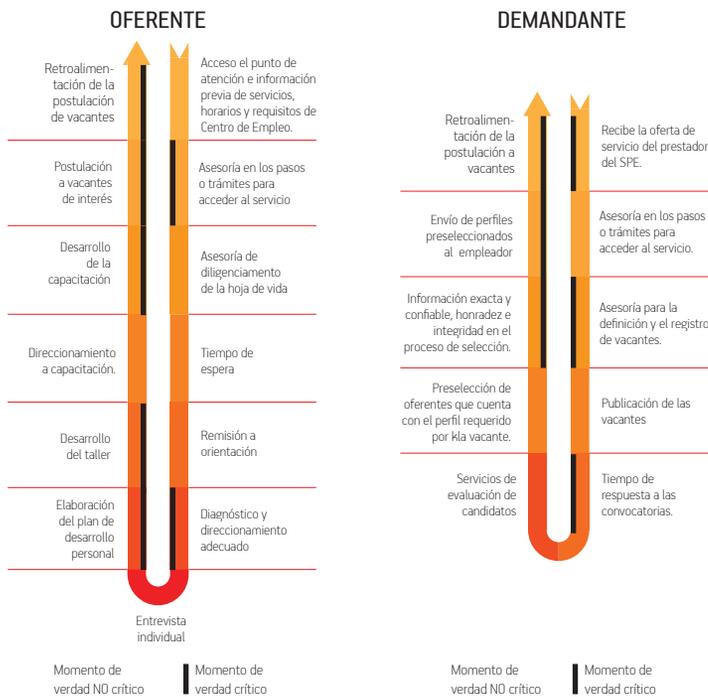
- Satisfacción del usuario

Conocer al usuario y tomar decisiones con base en sus necesidades y expectativas permite mejorar la oferta presentada en cuanto a productos y servicios, generando un mejor posicionamiento y mayor reconocimiento (Gutiérrez, 2014). Una organización que toma en cuenta la voz de su usuario para mejorar sus procesos de gestión, logra mayor afinidad con este, lo acerca en una relación de fidelización y genera un mayor reconocimiento por su parte. Es así como el enfoque en la satisfacción del cliente conduce a un mayor control, mejora o rediseño de los procesos que contribuyen a satisfacer las necesidades y expectativas del usuario.

La calidad percibida de un usuario es por lo tanto una evaluación sobre un producto o servicio a partir de una experiencia reciente (Gutiérrez, 2014). El usuario asignará un grado de satisfacción de su necesidad de acuerdo al servicio recibido. De manera que es importante conocer la existencia de momentos clave en los procesos, denominados “momentos de verdad”, que permiten identificar y describir los puntos de contacto entre usuario y agencia, importantes para determinar cuándo se tiene mayor incidencia en la experiencia

del usuario (Gutiérrez, 2014). Por ejemplo, para el Servicio Público de Empleo se pueden definir como momentos de verdad con el usuario los que se presentan en la imagen 6.

Imagen 6. Ejemplo de ciclo de vida del servicio en un centro de empleo del SPE – oferente y demandante



Fuente: Servicio Público de Empleo 2017

Para la medición de la satisfacción percibida por los usuarios, existen diversos modelos, el que se recomienda para la evaluación de los procesos del Servicio Público de Empleo es el denominado SERVPERF (*Service Performance* –desempeño del servicio-), uno de los más utilizados por su facilidad de aplicación y de análisis. Este modelo considera el resultado del servicio a partir de diversas afirmaciones referentes al desempeño percibido por el usuario en cinco



dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y los elementos tangibles, y/o infraestructura que apoyan la prestación del servicio. Cada afirmación aporta un puntaje, obteniendo así a través de la sumatoria de las puntuaciones, el resultado frente al nivel de satisfacción del servicio (Ibarra & Casas, 2014; Córdoba, 2014), las dimensiones para la medición se relacionan en la imagen 7.

Imagen 7. Dimensiones para la medición de la satisfacción del usuario - SERVPERF

Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	Infraestructura
Capacidad para ofrecer el servicio de manera confiable, segura y cuidadosa	Actitud que muestra el prestador para ayudar a los usuarios y para suministrar el servicio rápido.	Implica creatividad, que a su vez incluye, integridad, confiabilidad y honestidad.	Disposición de la agencia para ofrecer a los usuarios cuidado y atención personalizada.	Son los aspectos físicos que el usuario percibe de la institución.

Fuente: adaptado Duque (2005), Ibarra y Casas (2014)

La UAESPE como administradora de la red, promueve la adopción de estándares de calidad que se vean reflejados en la satisfacción del usuario, por lo cual emite la Guía técnica de evaluación de la satisfacción del usuario, relacionada en el anexo 8.

2.2. Análisis del mercado laboral.

Este componente resalta la importancia que tiene el mayor entendimiento, tanto del contexto como de las condiciones de los mercados laborales de los territorios, de la existencia de diferentes dinámicas y coyunturas territoriales, con el fin de identificar las necesidades desde la perspectiva del empleador en materia de formación, competencias, perfiles ocupacionales y programas de sensibilización hasta la perspectiva del buscador de empleo en cuanto a estrategias y programas para su vinculación laboral y el fortalecimiento de habilida-



des para incrementar las probabilidades de inserción en el mercado de trabajo.

Este apartado pretende desarrollar los conceptos básicos de mercado laboral con el objeto de que el lector pueda interpretar correctamente las cifras, dinámicas, tendencias e ideas principales que se desarrollan en la mayoría de investigaciones que tratan el mercado laboral, debido a que reconocer los conceptos y las cifras facilita la toma de decisiones.

¿Qué es el mercado laboral?

El mercado laboral son todas las interacciones entre las empresas que requieren mano de obra y las personas dispuestas a intercambiar su trabajo por algún tipo de ingreso; esto quiere decir que, de cierta manera, el mercado laboral es el reflejo del sector productivo de una economía o de una región. En concreto, el mercado laboral es un mercado derivado del mercado de bienes y servicios.

- Oferta laboral:

Cantidad de personas que están en búsqueda de empleo.

- Demanda laboral:

Cantidad de plazas de trabajo desocupadas (demanda insatisfecha) y ocupadas (demanda satisfecha) en las empresas que requieren ocuparse.

- Mercado laboral:

Son todas las transacciones que ocurren entre las personas que buscan trabajo (oferta laboral) y las empresas que requieren ocupar sus vacantes (demanda laboral).

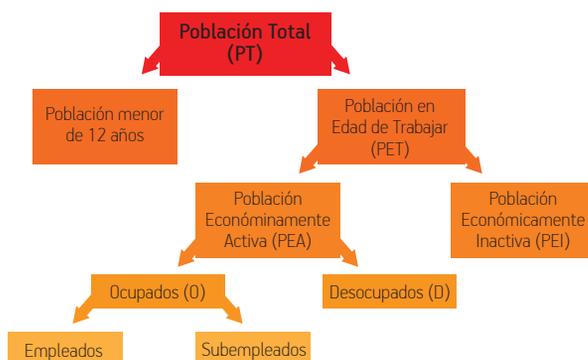


La información que se extrae del mercado laboral es importante ya que permite entender la evolución de la economía y la población y plantear comparaciones a nivel regional. Usualmente, los datos de mercado laboral son presentados en cantidades población o en proporción de la misma, es decir, números y porcentajes de los habitantes que se encuentran ocupados y desocupados. En Colombia, la información de mercado laboral, en su mayoría, es provista por el Departamento Administrativo de Estadística (DANE) mediante instrumentos como la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) (<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral>) y los censos poblacionales.

Entender la composición de la población ocupada (y no ocupada) en un país o una región se facilita por medio de indicadores dispuestos para ese objetivo, en el presente documento se examinan los que se utilizan con mayor frecuencia.

Para tener mayor claridad de la clasificación de la población, en el gráfico 6 se presenta una estructura sobre la categorización de la población en el estudio del mercado laboral.

Imagen 8. Clasificación de la población en el mercado laboral



Fuente: Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) – DANE



Como lo explica Lora (2016), existen distintos niveles de la población laboral, la cantidad de personas se divide y se agrupa según el objeto de estudio o el aspecto en el que se quiera profundizar: en un primer nivel, se encuentra la *población total* que se clasifica entre las personas menores de 12 años y la población en edad de trabajar; por practicidad se omiten los menores de doce años que se encuentran trabajando. El segundo nivel hace referencia a la *población en edad de trabajar* que se compone entre la población económicamente activa, siendo esta la porción que ejerce alguna actividad económica o está en búsqueda de ésta, y aquellos que no requieren o no buscan emplearse (ejemplo: estudiantes, amas de casa, pensionados, jubilados, rentistas, personas con discapacidad permanente). Un tercer nivel fracciona la *población económicamente activa* entre ocupados y desocupados; los *ocupados* se reconocen como aquellos que realizaron algún tipo de trabajo remunerado, realizaron trabajo familiar no remunerado o están de vacaciones (o licencia). Asimismo, los ocupados también se clasifican en *empleados* quienes manifiestan no poder tener una mayor carga laboral o no desean buscar otro trabajo y los *subempleados* que buscan constantemente empleo con el objeto de mejorar sus ingresos, el número de horas o cambiar su ocupación por una de su preferencia. Finalmente, los *desocupados* son aquellos que se encuentran en búsqueda de empleo y son aptos para emplearse, pero aun así no han logrado ocuparse.

- Población en Edad de Trabajar (PET):

Hace referencia a las personas mayores de 12 años en capacidad de trabajar.

- Población Económicamente Activa (PEA):

Población que se encuentra ocupada (o en búsqueda de empleo) y que esté en edad de trabajar.

- Ocupados (O):



Son ocupados las personas en edad de trabajar que laboraron (por lo menos una hora) a cambio de una remuneración, los ayudantes familiares sin remuneración y los que no laboraron debido a vacaciones o licencia.

- Desocupados (D):

Los desocupados son aquellos que se encuentran en búsqueda de empleo y son aptos para emplearse, pero aun así no han logrado ocuparse.

Entender la distribución de la población laboral permite identificar características del mercado laboral propias de una región o un país, por lo anterior es apropiado combinar esta clasificación con otro tipo de variables como sexo, nivel educativo, edad, ramas económicas, entre otras, para una comprensión completa de la dinámica laboral.

Desde otra perspectiva y para facilitar el análisis de la composición laboral de la población, existen indicadores comúnmente empleados en los estudios de mercado laboral. Por facilidad de estudio se describen los indicadores que se emplean con mayor frecuencia: la *tasa de desempleo*, la *tasa de ocupación* y la *tasa global de participación*; estos índices son relaciones de las poblaciones descritas anteriormente.

Tasa global de participación

Es una medida del tamaño de la oferta laboral respecto a la población en edad de trabajar (Lora, 2016), se calcula por medio de la relación porcentual entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar (DANE, 2012).

$$\text{TGP} = \text{PEA} / \text{PET} (\%)$$

Tasa de ocupación



Esta tasa expresa la magnitud de la demanda laboral satisfecha respecto a la población (Lora, 2016), es el resultado de la proporción de ocupados en la población en edad de trabajar (DANE, 2012).

$$TO=O/PET (\%)$$

Tasa de desempleo

Es la proporción de la población económicamente activa cuya fuerza de trabajo no se ha empleado (Lora, 2016), se encuentra mediante la relación porcentual entre el número de desocupados y la población económicamente activa.

$$TD=D/PEA (\%)$$

Si bien estos indicadores se basan en cálculos sencillos, es factible que su interpretación se haga de manera errónea. La forma correcta de hacer seguimiento a estos índices de mercado laboral es comparar con la misma cifra del año anterior en el periodo de referencia, por ejemplo: Si se requiere saber si la tasa de desempleo nacional para mayo de 2017 incrementa o disminuye, se debe comparar con la tasa de desempleo de mayo de 2016; por otro lado, si se quiere examinar la evolución de la tasa global de participación en Bogotá para el trimestre marzo-mayo de 2017 (como también lo publica DANE) entonces se realiza la comparación con de la tasa global de participación en Bogotá el trimestre marzo-mayo de 2016.

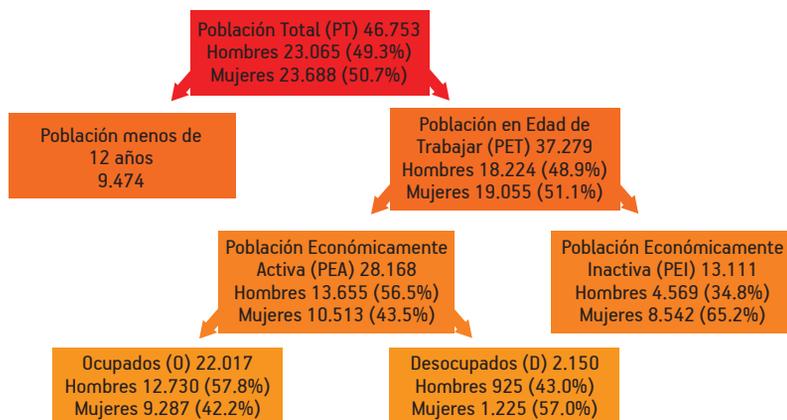
Otro concepto clave dentro del mercado laboral corresponde a la informalidad, para la cual comúnmente se acepta la idea que la proporción informal de la población laboral es aquella que no cuenta con un ingreso estable o no cuenta con todas las condiciones mínimas legales para laborar (un ejemplo es no contar con el acceso a servicios de salud, tener la posibilidad de cotizar para su pensión, etc).



Con el fin de ejemplificar la información anteriormente desarrollada, se plantea un caso de estudio:

Se toma como ejemplo la población planteada por Lora (2016) para el cálculo de los indicadores de mercado laboral (tasa de desempleo, la tasa de ocupación y la tasa global de participación), para este caso se cuenta con la información de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) generada por DANE:

Imagén 9. Clasificación poblacional (en miles de personas) para el segundo trimestre de 2015



Fuente: Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) – DANE

A partir de esta información, el cálculo de los principales indicadores de mercado laboral se relaciona a continuación:

Tasa global de participación

$$TGP = \frac{PEA}{PET} (\%) = \frac{24.168}{37.279} = 64,83\%$$



Tasa de ocupación

$$TO = \frac{O}{PET} (\%) = \frac{22.017}{37.279} = 59,06\%$$

Tasa de desempleo

$$TD = \frac{D}{PET} (\%) = \frac{2.150}{24.168} = 8,89\%$$

Dado que estos indicadores se estimaron con información del segundo trimestre de 2015, lo más apropiado para realizar un análisis es comparar con indicadores del segundo trimestre del año inmediatamente anterior; se realiza de esta manera ya que pueden existir factores estructurales y estacionales que afectan el comportamiento de estas cifras, por ejemplo: es bien sabido que la tasa de desempleo a nivel nacional tiende a disminuir en el mes de diciembre dado que los sectores de industria, servicios y (sobre todo) comercio requieren más empleados para satisfacer las plazas de trabajo para su funcionamiento, la cuestión radica en que usualmente esas plazas de trabajo son temporales por lo que al finalizar el último mes del año la mano de obra temporal disminuye, y entonces el desempleo en el mes de enero se vuelve a incrementar.

Observatorio del Servicio Público de Empleo (OSPE)

Como estrategia para la generación y difusión de información sobre mercado laboral hacia los prestadores, la Unidad del Servicio de Empleo ha focalizado esfuerzos en el desarrollo del Observatorio Laboral del Servicio Público de Empleo. El objeto del observatorio es generar, analizar y divulgar información y conocimiento acerca de la oferta y la demanda laboral del país con un enfoque regional, sectorial y poblacional, que permita mejorar la gestión del Servicio Público de Empleo y orientar a los actores públicos y privados en la toma de decisiones.



Los objetivos específicos del observatorio son:

- Generar información sobre demanda y oferta laboral en el país, con enfoque regional, sectorial y poblacional.
- Desarrollar estudios e investigaciones sobre temas específicos de la demanda y oferta laboral del país que permitan identificar eventuales obstáculos para el encuentro efectivo entre oferta y demanda laboral.
- Diseñar herramientas e instrumentos que permitan mejorar la gestión del SPE
- Realizar evaluaciones sobre aspectos críticos del Servicio Público de Empleo que contribuyan a mejorar la prestación del servicio.

El observatorio del SPE espera convertirse en el principal referente de información de demanda y oferta laboral del país. Esto obedece a que, por primera vez en la historia del país, se cuenta con información primaria de todas las vacantes registradas por las empresas en los prestadores del Servicio Público de Empleo, además de la información de todos los colombianos que buscan trabajo a través del SPE.

A nivel territorial, el propósito del observatorio es que la información generada sirva al prestador y a los demás actores del territorio para tener contexto preciso de las condiciones laborales en su territorio y poder orientar de una mejor manera la toma de decisiones.

En el caso particular de la información de demanda laboral, ésta permitirá a los prestadores del SPE identificar las ocupaciones más demandadas en sus territorios, así como aquellas ocupaciones emergentes o los sectores económicos que más están demandando recurso humano. Esta información podría, entre otras, servir de insumo para la definición de los programas de formación y capacitación para



el trabajo. Lo anterior es posible gracias a la información reportada a través del registro diario de vacantes, el cual contiene características como experiencia, educación, cargo, rango salarial, nombre de la empresa, título de la vacante, descripción, número de puestos de trabajo, departamento y ciudad donde se demanda y las fechas de inicio y cierre de la vacante.

Esta identificación se realiza a partir de la información reportada en las vacantes a través de metodologías de análisis de texto. Una vez realizado el procesamiento y análisis de los datos se obtiene como resultado una descripción consolidada de las características de las vacantes, cuya información da orientaciones preliminares para identificar las barreras de acceso al empleo desde el lado de la demanda; entendidas estas, como barreras organizacionales, individuales o del entorno.

A continuación, se describen las principales variables resultantes del análisis de demanda laboral y se asocian las posibles barreras identificadas a partir de dicha información.

Tabla 1. Variables y barreras – Demanda laboral

VARIABLE	DEFINICIÓN	BARRERA
TÍTULO DE LA VACANTE	Título con el cual el prestador reportó la vacante.	Organizacional El nombre no es claro para la postulación del buscador.
DESCRIPCIÓN DE LA VACANTE	Descripción de las características y habilidades que debería tener la persona para desempeñarse en el cargo.	Organizacional La descripción no cumple con todos los requisitos exigidos para la publicación de una vacante, ya que no contiene información suficiente para la postulación del buscador.



VARIABLE	DEFINICIÓN	BARRERA
SECTOR ECONÓMICO	Se utiliza la Clasificación Internacional Industrial Uniforme revisión 4 adaptada para Colombia, que determina el sector económico al que pertenece la vacante.	Organizacional Para algunas empresas enfocadas a la intermediación laboral, al reportar el sector económico asociado a la razón social de la empresa, no da suficiente información sobre el sector de la economía en donde se genera la vacante.
EXPERIENCIA EN MESES	Experiencia laboral total que deben tener las personas que vayan a aplicar para el cargo. Esta experiencia esta medida en meses.	Laboral y documental Ausencia o bajo nivel de experiencia laboral. Falta de certificados de experiencia laboral.
DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO	Códigos asignados por el DANE a los departamentos y municipios.	Entorno - Geográficas Condiciones del territorio (zonas desérticas, selváticas etc). Delimitaciones geográficas (p.ej. fronteras y accesibilidad).
RANGO SALARIAL	Listado de los salarios asignados a cada vacante.	Organizacional Preferencias por universidad. Preferencias por ciudad. Experiencia laboral. Edad. Género.



VARIABLE	DEFINICIÓN	BARRERA
EDUCACIÓN	Nivel educativo que se necesita para ocupar la vacante, tales como primaria, bachillerato, técnica, universitarios, especialización, o doctorado.	Educativas Ausencia de formación académica y/o técnica. Estudios incompletos. Bajo conocimiento de otros idiomas, lenguas o dialectos. Ausencia de certificaciones de competencias laborales.
OCUPACIÓN	Para las ocupaciones se tiene en cuenta la clasificación de las ocupaciones dada por la CIUO 08AC. A partir de esta, se realiza una clasificación a dos y cuatro dígitos para sub-grupos principales y ocupaciones.	Organizacional No se reporta correctamente la ocupación requerida por el empresario. Desconocimiento de Perfiles ocupacionales.
GÉNERO	A partir de la descripción de la vacante se puede desagregar el tipo de sexo que requiera el empleador.	Organizacional - Discriminatorias Estereotipos y exclusión laboral por género.



VARIABLE	DEFINICIÓN	BARRERA
DOCUMENTALES	A partir de la descripción de la vacante se puede desagregar el tipo de documentos que requiera el empleador, tales como licencia de conducción, libreta militar o dependiendo de la ocupación la tarjeta profesional.	Organizacional Documento de identidad. Homologación de títulos. Licencias de conducción. Tarjeta profesional. Certificados de experiencia laboral. Libreta militar (comprensión Ley 1780/16).
TIPO DE CONTRATO	A partir de la descripción de la vacante se puede desagregar el tipo de contrato, algunos ejemplos son: contratos indefinidos, fijos, prestación de servicios, obra labor, entre otros.	Organizacional- Individual - Laboral No cumplimiento de condiciones laborales óptimas según lo establecido en la ley.



VARIABLE	DEFINICIÓN	BARRERA
JORNADA LABORAL	A partir de la descripción de la vacante se puede desagregar la jornada laboral requerida por el empleador, entre estas se encuentran medio tiempo, tiempo completo, nocturno, entre otros.	Organizacional- Individual - Laboral No cumplimiento de condiciones laborales óptimas según lo establecido en la ley.

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, realizar análisis de las vacantes permite identificar eventuales barreras que podrían impedir un encuentro efectivo entre la oferta y la demanda laboral. Por otra parte, realizar análisis de las vacantes permite identificar los sectores y ocupaciones que mayor dinámica están registrando, lo que podría convertirse en un insumo para el área de gestión empresarial y de capacitación para el trabajo.

Desde el lado de la oferta laboral, los datos que procesa y difunde el observatorio, provienen de la información que reportan las agencias de empleo a través del Sistema de Información del Servicio de Empleo. Por este motivo, las agencias pueden utilizar dicha información para analizar y validar su gestión frente a los objetivos que se han trazado internamente además de identificar y mapear de una manera detallada las principales características de los buscadores de empleo. Esto permitirá, sin dudas, identificar las barreras de empleabilidad que presentan las personas que acceden al centro de empleo.



La información de oferta permite realizar, principalmente, caracterizaciones de la población por:

- Sexo
- Edad
- Nivel educativo
- Ocupaciones
- Profesiones
- Experiencia laboral
- Pertenencia a poblaciones focalizadas
- Aspiración salarial

Así como cruces entre dichas variables, por ejemplo, la distribución de la población por rangos de edad y el nivel de estudios de cada uno de dichos rangos.

Como se mencionó anteriormente, esto permite llevar a cabo un mapeo específico de todas las poblaciones que acceden a los servicios de gestión y colocación de empleo ofrecidos por las agencias, de tal manera que se puedan identificar las barreras presentes para cada una de estas poblaciones, y en consecuencia definir acciones y estrategias dirigidas a su mitigación efectiva.

En el apartado de *instrumentos* de este documento se realiza una descripción de los productos elaborados en el OSPE, los cuales además se relacionan en el anexo 9. *Productos del Observatorio del Servicio Público de Empleo* donde se menciona la periodicidad de publicación y el link de acceso, adicionalmente, en el anexo 10. *Directorio fuentes de información del mercado laboral*, se presentan algunos de los referentes de información del mercado de trabajo más importantes en el país.



Toda la información del Servicio Público de Empleo se encuentra disponible en la página web: <http://serviciodeempleo.gov.co/observatorio/>.

2.3. Prospectiva laboral

El tercer componente corresponde a la *prospectiva laboral*, la cual tiene por objetivo anticipar las necesidades de talento humano de un sector económico, en términos de cargos y competencias, de acuerdo a las tendencias tecnológicas u organizacionales que se prevean puedan impactar al mercado laboral en el futuro.

Como línea de investigación y a partir de una transferencia del modelo de prospección del Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI) de Brasil, junto con el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (Cinterfor), el Ministerio del Trabajo comenzó a implementar este tipo de metodologías y técnicas para la anticipación de la demanda laboral apoyándose en la Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo (Red Ormet) como herramienta para la obtención de información de necesidades de talento humano en las regiones y sectores definidos para tal propósito.

La metodología de prospectiva laboral cualitativa consta de cuatro etapas:

Etapa I. Identificación y selección del sector, donde se hace un proceso de priorización del sector atendiendo a varios criterios que respondan a su importancia estratégica en la generación de empleo y al crecimiento económico del mismo, además de las características tecnológicas y ocupacionales de los subsectores que lo componen.

Etapa II. Identificación de las tendencias tecnológicas y organizacionales para el sector/subsector priorizado, se sustenta en la consulta



a expertos técnicos o temáticos del sector sobre la posibilidad de difusión que tendrá la aparición de una nueva tecnología o modelo de organización en los cargos y competencias de dicho sector/sub-sector. Para esta segunda etapa, se disponen de dos alternativas:

- Consulta a expertos a través de grupos focales.
- Aplicación de cuestionarios Delphi a expertos de forma individual.

El resultado puntual de esta segunda etapa será el listado de tendencias tecnológicas y organizacionales con mayor probabilidad de difusión e impacto esperado en los cargos y competencias del sector/subsector en mención.

Etapa III. Impactos ocupacionales: Se compone de dos fases:

- Identificación de cargos impactados, en la cual se consulta a expertos temáticos sobre el impacto que tendrán las tendencias anteriormente priorizadas en los cargos del sector/subsector, dentro de los cuales se identifican:

- Cargos nuevos o emergentes
- Cargos en transformación
- Cargos obsoletos o con posibilidad de desaparecer

- Identificación de competencias en los cargos, en la cual se consultan las actividades, conocimientos, habilidades y actitudes que se impactarán por factores de cambio; ejercicio que se replica para los cargos anteriormente identificados en tres contextos y cuya información se obtiene a partir de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a expertos temáticos del sector. Dichos contextos son:

- Contexto actual: ¿Cuáles son las actividades, conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el cargo en la actualidad?



- Contexto futuro: ¿Cuáles serán las actividades, conocimientos, habilidades y actitudes que requerirá el cargo (nuevo, en transformación o en desaparición) para adaptarse a la nueva tecnología/modelo de organización en el futuro?
- Lo que perderá relevancia: ¿Cuáles serán las actividades, conocimientos, habilidades y/o actitudes que quedarán obsoletas por la nueva tecnología/modelo de organización en el futuro?

De todo este proceso, se obtiene un producto final denominado matriz de impactos ocupacionales, donde se relaciona y consolida toda la información de los cargos, sus descriptores (actividades, conocimientos, habilidades y actitudes) y las tendencias (tecnológicas u organizacionales) que los impactan.

En Colombia la metodología se ha replicado en más de 21 subsectores, que a manera informativa se relacionan a continuación

Tabla 2. Estudios de prospectiva laboral cualitativa realizados en Colombia

SECTOR	SUBSECTORES	CIUDADES O REGIONES PRIORIZADAS	RESPONSABLE DEL ESTUDIO
Manufactura	Confecciones, textil, diseño y moda	Medellín	Ormet Antioquia
Construcción	Construcción de edificaciones	Medellín	Ormet Antioquia
Industria	Metalmecánico	Tunja, Sogamoso	Ormet Boyacá
Industria	Química farmacéutica y nutracéutica	Cali	Ormet Valle del Cauca
Salud	Servicios de salud	Bucaramanga	Ormet Santander



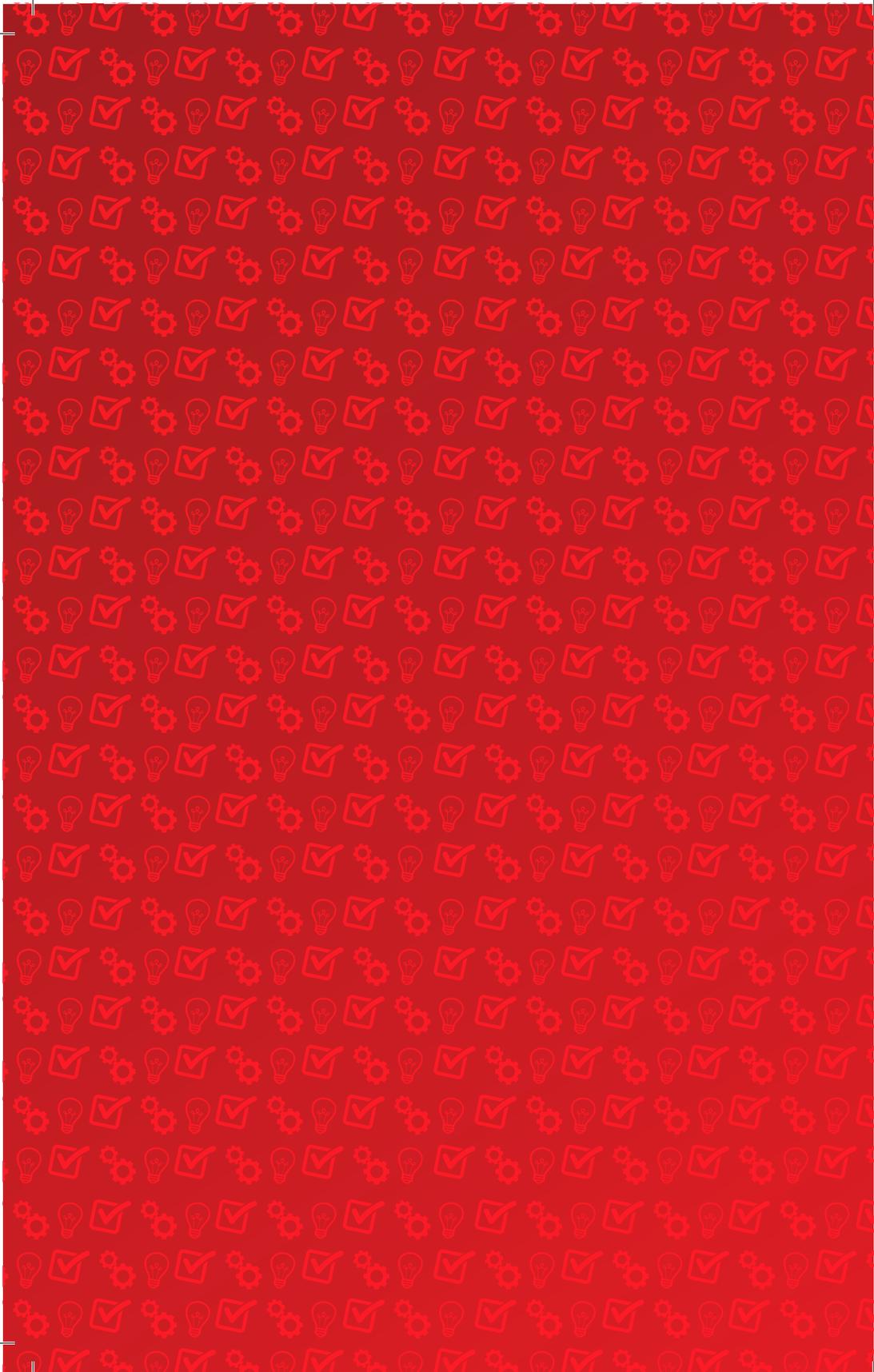
SECTOR	SUBSECTORES	CIUDADES O REGIONES PRIORIZADAS	RESPONSABLE DEL ESTUDIO
Manufactura	Calzado	Cúcuta	Norte de Santander
Agricultura	Papa	Pasto	Ormet Nariño
Manufactura	Muebles de madera	Barranquilla	Ormet Atlántico
Agricultura	Café	Armenia, Pereira y Manizales	Ormet Caldas
Agricultura	Café	Popayán	Ormet Cauca
Construcción	Construcción de edificaciones	Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga,	Ministerio del Trabajo
Pecuario	Lácteo	Antioquia	SENA
Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)	Contenidos digitales, Infraestructura TI y hardware, Servicios TI, Desarrollo de software, Telecomunicaciones (Servicios e infraestructura)	Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Cartagena, Manizales, Bucaramanga, Pereira y Armenia	Ministerio del Trabajo
Educación inicial	Educación inicial	Bogotá D.C., Valle del Cauca, Atlántico, Cauca y Tolima	Ministerio del Trabajo
Logística portuaria	Logística portuaria	Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Buenaventura	Ministerio del Trabajo



SECTOR	SUBSECTORES	CIUDADES O REGIONES PRIORIZADAS	RESPONSABLE DEL ESTUDIO
Energía eléctrica	Generación y distribución de energía eléctrica	Atlántico, eje cafetero, centro y suroccidente	CIDET
Alimentos	Macrosnacks	Valle del Cauca, Antioquia y Cundinamarca	Cámara de Comercio de Cali
Salud	Atención inicial y gestión del riesgo	Bogotá. Bucaramanga, Medellín, Villavicencio y Popayán	PNUD
Cultura	Artes y oficios (restauración, cocina, artesanía), patrimonio, sonido, escenografía, luminotecnia, vestuario, circo	Bogotá, Bolívar, Nariño y Boyacá	
Minero	Oro y carbón	Cesar, La Guajira	PNUD
Aeronáutico	Navegación y mantenimiento aéreo	Bogotá y Medellín	
Agricultura	Café, plátano, cacao y ganadería	Boyacá, Córdoba, Sucre, Eje Cafetero, Cundinamarca	

Fuente: Elaboración propia con base en revisión documental







03

INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS

En este apartado se describen los instrumentos que la unidad dispone para la puesta en práctica de la línea de acción. Es importante anotar que, si bien estos instrumentos han sido desarrollados desde la unidad bajo el contenido del modelo y se han diseñado buscando un sustento metodológico y práctico, se busca promover que el prestador explore herramientas adicionales y/o complementarias que dependerán de los procesos internos de su agencia y de las necesidades concretas de sus usuarios.

1. GESTIÓN DE PRESTADORES

1.1. Elaboración de indicadores

Con el fin de dar claridad al prestador sobre la metodología para la definición y clasificación de indicadores, así como aclarar conceptos de los mismos en el marco del Sistema de Información del Servicio de Empleo (SISE), se han diseñado 3 instrumentos:

- a. Guía para la construcción de indicadores (anexo 1).
- b. Formato de Hoja de Vida del Indicador (anexo 2).
- c. Guía para la interpretación y medición de los indicadores de gestión en el Sistema de Información del Servicio de Empleo (SISE) (anexo 3).
- d. Índice de gestión básico: Herramienta que permite hacer seguimiento y analizar de forma comparativa los resultados obtenidos por las agencias de empleo de las cajas de compensación familiar en términos de gestión de forma trimestral y anual (anexo 4).



1.2. Seguimiento y monitoreo desde la UAESPE

Para que el prestador esté preparado para los procesos de seguimiento y monitoreo que ejerce la unidad en calidad de administradora de la *red de prestadores* autorizados, se plantean 2 herramientas que pueden ser implementadas dentro de los procesos internos de la agencia:

- a. Flujograma de seguimiento: En el cual se visualizan las fases de seguimiento, periodos de renovación y términos para dar respuesta a los requerimientos de la UEASPE, el cual se puede adaptar al cronograma de operación del prestador (anexo 5).
- b. Normograma: En la cual se encuentra la normatividad vigente relacionada con la función y procesos del Servicio Público de Empleo. La cual debe ser acatada por los prestadores autorizado (anexo 6).

La UAESPE, ha creado también herramientas para el direccionamiento de la calidad de los prestadores autorizados, por un lado, se emite la primera Norma Técnica de Calidad - NTC 6175 "Requisitos para la prestación de los servicios de gestión y colocación de empleo"; y por otra parte, se cuenta con la Guía Técnica para la Evaluación de la Satisfacción del Usuario Externo.

Estas dos herramientas hacen parte del seguimiento a partir de estándares de calidad, puesto que buscan una integración de los procesos internos del prestador, garantizando un cumplimiento de requisitos que aseguran "la calidad en el proceso de ayudar a los trabajadores a encontrar un empleo conveniente, y a los empleadores a contratar trabajadores acordes con sus necesidades" Ley 1636 (Icontec, 2017) y la medición de la "percepción de satisfacción del servicio que recibe el usuario externo en los puntos de atención de la red de prestadores Autorizados del Servicio Público de Empleo" (Servicio Publico de Empleo, 2017).



- a. Norma Técnica de Calidad – NTC 6175: La norma técnica contempla cuatro aspectos esenciales de la prestación de servicios de gestión y colocación de empleo: 1) los requisitos generales de la prestación del servicio, 2) los requisitos específicos de los servicios básicos (registro, orientación, preselección y remisión), 3) la medición y seguimiento de la prestación de los servicios y 4) el mejoramiento de la prestación de los servicios. La NTC 6175 /2017 presenta los requisitos necesarios para brindar el servicio en condiciones de calidad, entendida como “el grado en el que el conjunto de características de la prestación del servicio de gestión y colocación cumple los requisitos establecidos por la autoridad competente (visión del Sistema del Servicio Público de Empleo), las expectativas de los usuarios y de los mismos PSPE” (Icontec, 2017) (anexo 7).

Guía Técnica de Satisfacción del Usuario: La medición de la satisfacción del usuario, busca evaluar la percepción del usuario frente a los procesos que se desarrollan en el punto de atención, orientados a la gestión y colocación de empleo por las agencias y bolsas autorizadas por la Unidad. El modelo SERVPERF (*Service Performance*) se toma como base para medir la satisfacción del usuario en términos de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y fidelidad generada en el usuario durante la prestación del servicio. Así, los resultados de la medición permitirán evidenciar a través de una escala de Likert, qué aspectos del proceso generan mayor o menor nivel de satisfacción en el usuario, de manera que se puedan gestionar planes de mejoramiento interno orientados a ofrecer un servicio de mayor calidad (anexo 8).

2. ANÁLISIS DE MERCADO LABORAL

2.1. Observatorio del Servicio Público de Empleo

A continuación, se describen los productos generados por el Observatorio del Servicio Público de Empleo, los cuales se desarrollan



como instrumento para orientar a los actores públicos y privados en la formulación de políticas y la toma de decisiones, algunos de ellos presentan cifras a nivel nacional mientras que otros generan información a nivel regional. La periodicidad de publicación de los productos y sus respectivos links pueden encontrarse en el anexo 9. *Productos del observatorio del Servicio Público de Empleo.*

a. Boletín de coyuntura laboral regional:

Este boletín cuenta con información relevante del Servicio Público de Empleo y del mercado laboral a nivel regional. En este documento se puede encontrar el análisis de las principales variables del SPE como personas inscritas, personas vinculadas, vacantes disponibles, ente otras. Asimismo, se realiza un análisis de las principales cifras emitidas por la Gran Encuesta Integrada de Hogares del DANE.

b. Boletín de oportunidades laborales:

Este boletín contiene la información más relevante de las ofertas de trabajo registradas en el SPE: número de vacantes registradas por los empresarios, las ocupaciones más demandadas, las carreras más solicitadas, salarios, entre otros.

c. Anexo estadístico de demanda laboral – Demanda nacional:

Este reporte contiene información sobre todas las vacantes registradas por las empresas a todos los prestadores del Servicio Público de Empleo. En detalle, examina la dinámica y la composición sectorial, territorial y ocupacional de los puestos de trabajo demandados por todas las empresas del país. Este producto también se genera de manera regional (para los 32 departamentos y sus ciudades capitales).

d. Anexo estadístico de oferta laboral:



Este reporte contiene información sobre todas las personas que han registrado su hoja de vida en el Servicio Público de Empleo. Tiene información en detalle, relacionada con la edad, nivel educativo, área ocupacional, experiencia laboral, aspiración salarial, entre otras variables, de todas las personas registradas. Adicionalmente, se publican anexos específicos para víctimas del conflicto armado: jóvenes, mujeres y personas con discapacidad registradas en el SPE. Este producto también se genera de manera regional (para los 32 departamentos y sus ciudades capitales).

e. Notas de coyuntura:

Son documentos breves de análisis sobre temas de coyuntura económica a nivel nacional o regional. Usualmente hacen parte de investigaciones más profundas y contiene resultados parciales o finales de dichas investigaciones.

f. Documentos técnicos:

El observatorio realiza investigaciones rigurosas sobre distintas temáticas de oferta y demanda laboral con enfoque ocupacional, sectorial, poblacional y territorial.

2.2. Fuentes de información del mercado laboral y uso práctico para los prestadores

Como instrumento adicional y con el fin de promover la investigación y el uso de la información del mercado laboral para la toma de decisiones, a continuación, se presentan otras fuentes de información que se utilizan en el observatorio del SPE y que pueden ser de interés para el prestador, de las cuales además se realiza una breve descripción y podrán encontrarse los links de acceso en el anexo 10.



- a. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)
<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral>

Esta institución se encarga de producir y difundir información estadística de calidad para la toma de decisiones y la investigación en Colombia, así como desarrollar el Sistema Estadístico Nacional.

El DANE genera documentos descriptivos que desagregan la información y examinan las variables más relevantes del mercado de trabajo en Colombia. En la actualidad se producen boletines técnicos (además de los anexos) que exponen los indicadores de mercado laboral para las 23 ciudades en distintos cortes de tiempo.

A continuación, se presenta un ejemplo de información que proviene del DANE, y que podría ser de utilidad para análisis de mercado laboral.

Imagen 10. Distribución porcentual, variación porcentual y contribución a la variación de la población ocupada según rama de actividad (marzo - mayo 2017).

Rama de actividad	Distribución (%)	Variación (%)	Contribución (p.p)
Total nacional	100,0	1,9	1,9
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	16,2	7,5	1,1
Industria manufacturera	12,4	9,8	1,1
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	8,0	3,0	0,2
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	8,2	1,2	0,1
Otras ramas*	2,9	0,4	0,0
Servicios comunales, sociales y personales	19,4	-0,8	-0,2
Construcción	6,0	-3,5	-0,2
Comercio, hoteles y restaurantes	26,8	-1,3	-0,4

Fuente: DANE - GEIH

La información generada por DANE sirve a los prestadores para identificar rasgos del mercado laboral propios de las regiones a las que pertenecen, los sectores relevantes (ver imagen 10) y las ocupaciones en las que la gente se desenvuelve con mayor frecuencia. También se puede identificar el tamaño y la dinámica de los mercados



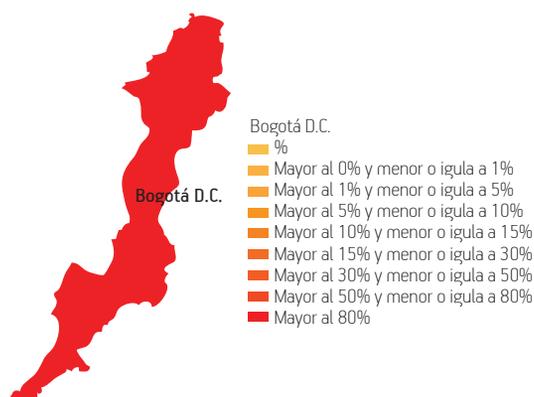
regionales en la medida que identifica características intrínsecas de la población.

b. FILCO - Fuente de Información Laboral de Colombia - <http://filco.mintrabajo.gov.co/FILCO/faces/inicio.jsf>

Es una página web desarrollada por el Ministerio del Trabajo donde es posible encontrar las estadísticas, indicadores e información de la dinámica del sector trabajo en aspectos como: empleo, desempleo, formalización, trabajo infantil, protección social y el contexto económico y social, entre otros, a nivel nacional y regional.

A continuación, se presenta un ejemplo de información que proviene del FILCO, y que podría ser de utilidad para análisis de mercado laboral.

Imagen 11. Mapa de la tasa de ocupación formal – Bogotá



Fuente: FILCO – PILA corte 20 de abril de 2016. Periodo de cotización: Promedio anual 2015 y Proyecciones de Población DANE

La particularidad de FILCO como fuente de información, es que integra información de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes que registra la actividad formal de los trabajadores independientes (formales) en el país. Lo anterior permite estimar el trabajo formal de



los trabajadores en las regiones (adicionando información del DANE). De igual forma, FILCO permite a través de filtros, que se puedan realizar cruces de variables de la GEIH que no están disponibles en la información publicada mensualmente por el DANE. En concreto, FILCO procesa información de la GEIH para que los usuarios puedan tener un mayor nivel de desagregación de la información.

c. Red Ormet- <http://www.redormet.org/>:

La red Ormet es un conjunto de unidades técnicas conformadas a través de acuerdos de voluntades entre entidades públicas y privadas del orden regional que desde un enfoque diferencial generan información, análisis y conocimiento técnico del mercado de trabajo en el ámbito nacional y territorial.

La red tiene ejercicios que tratan el mercado laboral desde distintos enfoques, los productos priorizan en temas de diagnóstico de mercado de trabajo, brechas de capital humano y perfiles productivos (en varias ocasiones a nivel municipal), entre otros.

En la mayoría de territorios del país, las agencias de empleo de las CCF hacen parte de la red Ormet. Sin embargo, se observa que éstas no hacen uso de los servicios de los observatorios en la magnitud que deberían. En la práctica los Ormet deben convertirse en los brazos técnicos de las agencias de empleo para desarrollar diagnósticos, estudios, investigaciones de mercado laboral con un enfoque territorial. Es necesario que las agencias de empleo conciban la participación en la red Ormet más allá de un espacio de discusión académica sobre el mercado laboral, en la práctica deben aprovechar al máximo las capacidades de la Ormet para desarrollar estrategias y acciones específicas que permitan mejorar la gestión de los centros de empleo.



d. Observatorio Laboral para la Educación (OLE):

A través del Observatorio del Ministerio de Educación Nacional (MEN) se puede tener acceso a información de los programas de educación superior en los niveles de técnico, tecnólogo, universitario y posgrado que existen en el país, especificando características como el nivel de formación del graduado, ubicación geográfica, institución educativa, vinculación laboral y salario promedio, por mencionar algunas.

A continuación, se presenta un ejemplo de información que proviene del OLE, y que podría ser de utilidad para el análisis del mercado laboral.

Imagen 12. Salario promedio de enganche del nivel universitario desagregado hombres y mujeres (precios constantes 2014)



Fuente: OLE

En la imagen 12, se observa la brecha salarial por sexo de los egresados de educación terciaria, evidenciando la desventaja en términos salariales de las mujeres frente a los hombres en el mercado de trabajo, independientemente del nivel de formación. Esta información también se puede encontrar a nivel regional (departamentos).

El observatorio cuenta con análisis de distintas variables que se actualizan de manera periódica y con la particularidad de que la obtención de la información se realiza de manera directa con las instituciones de educación superior.



- e. Observatorio laboral y ocupacional del SENA - <http://observatorio.sena.edu.co/> :

El Observatorio laboral y ocupacional del SENA tiene a cargo desarrollar metodologías para vigilar el comportamiento de las ocupaciones y de las competencias en el mercado laboral colombiano, partiendo de diversas fuentes de información del mercado laboral, especialmente de la que se registra en la Agencia Pública de Empleo del SENA y de los egresados de sus programas de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano y Formación Profesional.

3. PROSPECTIVA LABORAL

Para aplicar la metodología de prospectiva laboral cualitativa se dispone de varios instrumentos¹, los cuales se encuentran relacionados dentro del manual que se construyó para tal efecto y se presentan en el anexo 11. *Manual Metodología Prospectiva Laboral Cualitativa*.

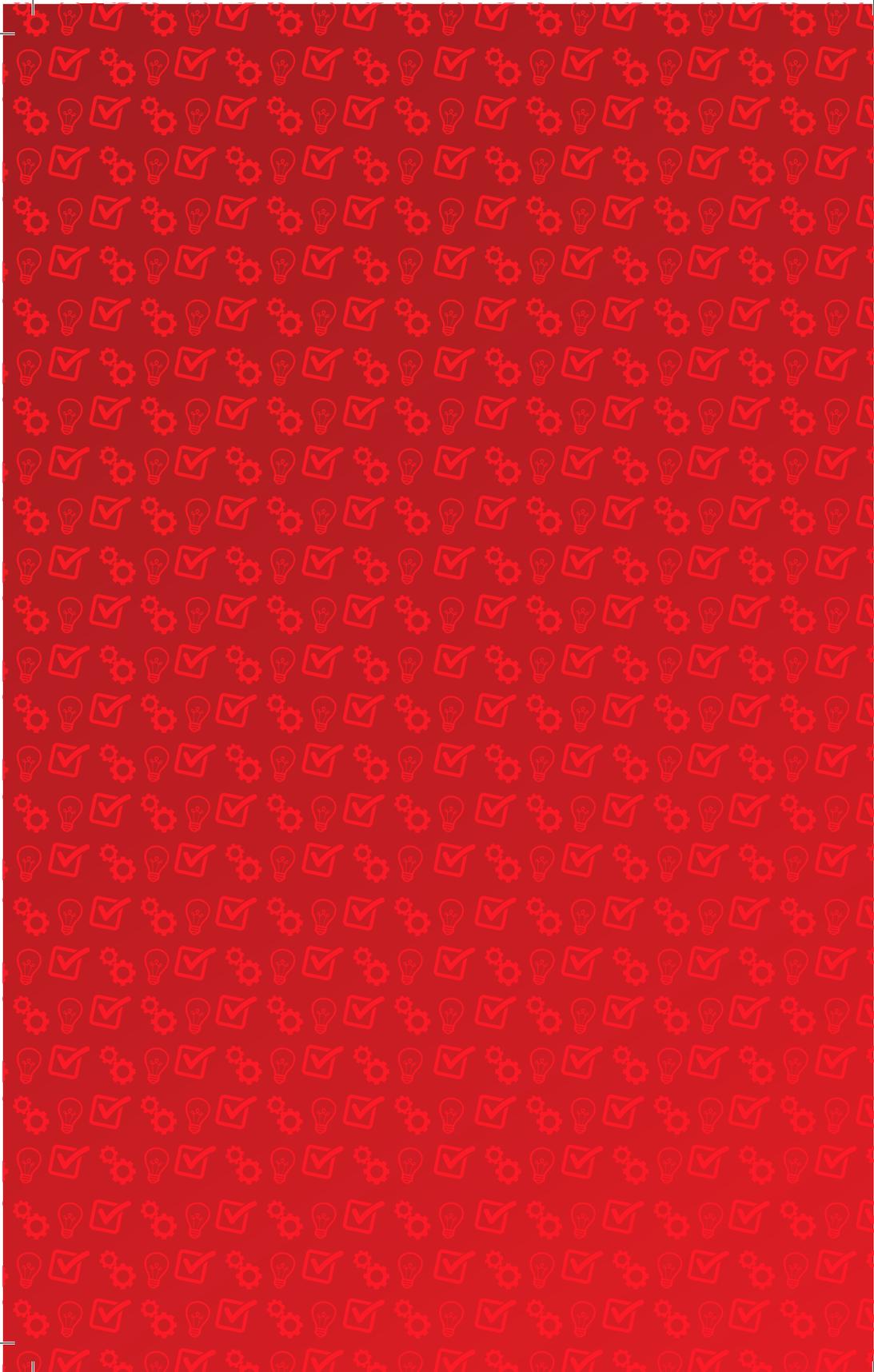
- a. Matriz de priorización de sectores para realización de ejercicios de prospectiva laboral.
- b. Instrumento de grupos focales para la identificación de tendencias tecnológicas y organizacionales.
- c. Instrumento de grupos focales para la identificación de tendencias tecnológicas y organizacionales.
- d. Instrumento para la asociación de tendencias con cargos impactados por su difusión (nuevos, en transformación y desaparición).

1 Debe tenerse en cuenta que los instrumentos aquí expuestos son versiones flexibles que se pueden ajustar de acuerdo a las características particulares de cada sector de la economía.



- e. Instrumento para la aplicación de entrevistas semiestructuradas para el levantamiento de descriptores de los cargos.
- f. Matriz de impactos ocupacionales (producto final de la metodología).

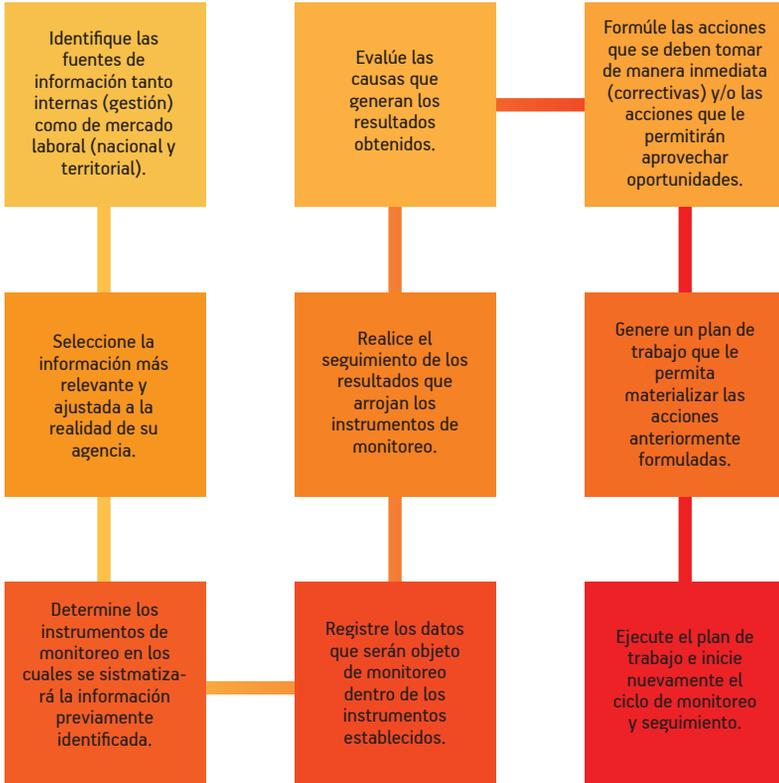
A manera ilustrativa, dentro de los anexos se encuentran dos aplicaciones del ejercicio de prospectiva laboral cualitativa: anexo 12. Prospectiva laboral cualitativa sector Construcción de edificaciones y anexo 13. Prospectiva laboral cualitativa para el sector TIC.

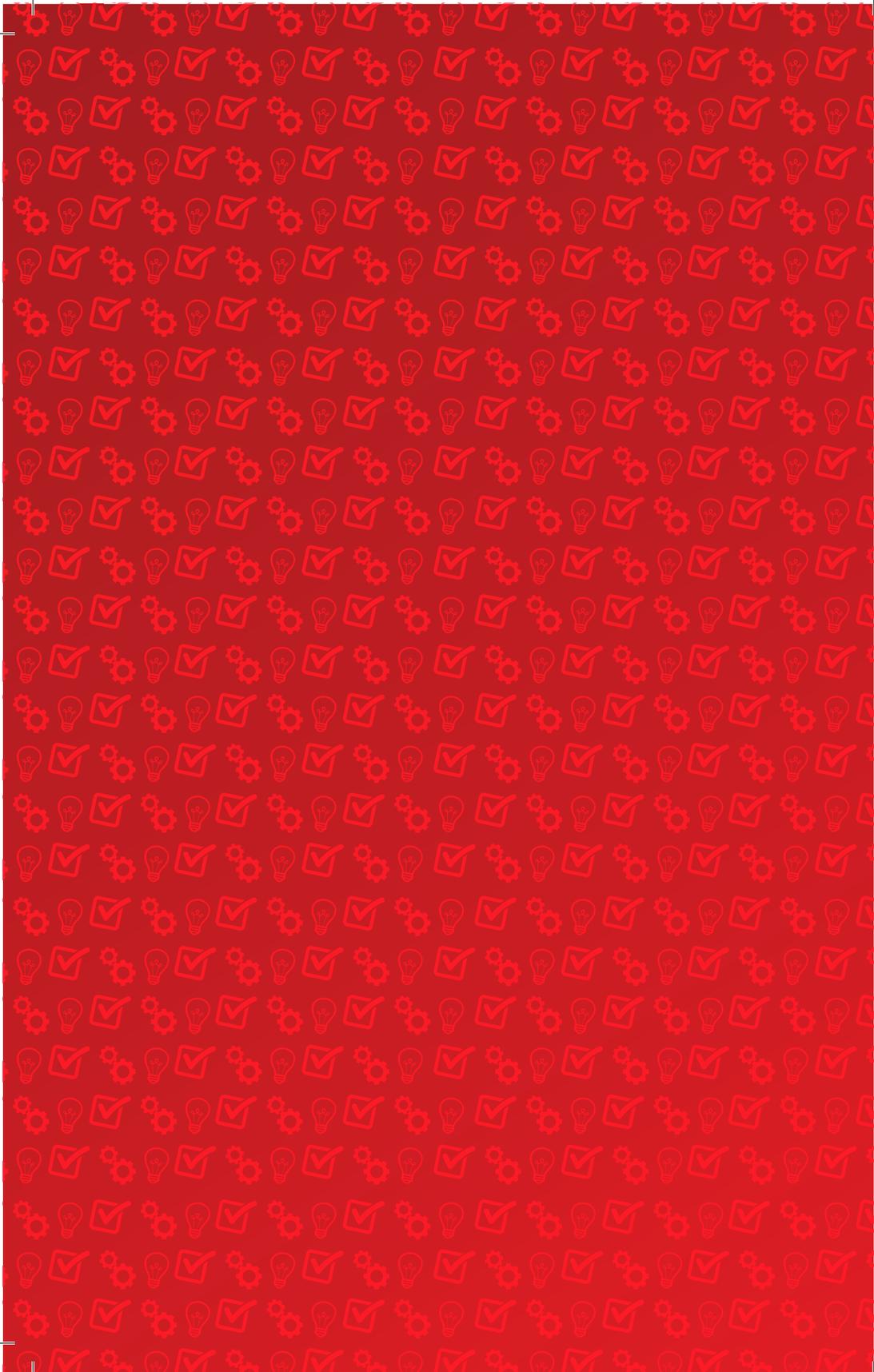




04

ruta de implementación







05

GLOSARIO

Actividad: son las acciones que el individuo desarrolla en la práctica o el ejercicio de la ocupación, cargo, servicio u oficio.

Cargo: es el conjunto de tareas y asignaciones que debe desempeñar una persona para un empleador particular, incluido el empleo por cuenta propia.

Competencia: es la capacidad de llevar a cabo tareas y cometidos correspondientes a un determinado empleo. En este sentido, es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñar una determinada actividad.

Conocimientos: "son el resultado de la asimilación de información gracias al aprendizaje; acervo de hechos, principios, teorías y prácticas relacionados con un campo de trabajo o estudio concreto. Los conocimientos se describen como teóricos o fácticos" (decreto 2852 de 2013, art. 62, pp. 27).

Demanda laboral: cantidad de plazas de trabajo desocupadas en las empresas que requieren ocuparse.

Desocupados (D): los desocupados son aquellos que se encuentran en búsqueda de empleo y son aptos para emplearse, pero aun así no han logrado ocuparse.

Eficacia: en materia de intermediación laboral hace referencia a la capacidad de la agencia para alcanzar un resultado.



Escala de Likert: es un tipo de método de medición, en la cual se ofrece una afirmación al encuestado y se pide que la califique según su grado de acuerdo o desacuerdo (Netquest, 2017).

Evaluación de la satisfacción del usuario externo: valoración de la calidad de la atención percibida por el usuario, a través de las principales actividades del proceso de gestión y colocación de empleo en el punto de atención del prestador del SPE (Córdoba, 2014).

Expectativa: lo que el usuario cree que debería recibir del prestador del servicio (Córdoba, 2014).

Factor de cambio: se define como aquel conjunto de fenómenos que conllevan a un proceso de transformación, evolución o modificación de un estado o situación en el futuro, los cuales pueden ser de carácter social, económico, político, cultural, tecnológico, etc. Habilidades/destrezas: "Capacidades para aplicar conocimientos y utilizar técnicas a fin de completar tareas y resolver problemas. Las destrezas se describen como cognitivas (fundadas en el uso del pensamiento lógico, intuitivo y creativo) y prácticas (fundadas en la destreza manual y en el uso de métodos, materiales, herramientas e instrumentos)" (decreto 2852 de 2013, art. 62, pp. 27).

Flujograma: es la representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

Indicador de efecto: muestra los efectos generados por los productos de una determinada política, programa o proyecto sobre la población directamente afectada. Teniendo en cuenta la temporalidad en la que se presentan los efectos (corto, mediano o largo plazo) y los criterios de causalidad entre la intervención y estos (directos

o indirectos), se puede dividir esta categoría entre indicadores de resultado y de impacto.

Indicador de gestión: mide procesos, acciones y operaciones adelantados dentro de la etapa de implementación de una política, programa o proyecto.

Indicador de producto: refleja los bienes y servicios cuantificables producidos y/o aprovisionados directamente por una política, programa o proyecto.

Indicador: un instrumento a partir del cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo.

Indicadores cualitativos: entregan información asociada al juicio que se realiza una vez culminada la acción o intervención (cuán bien o mal se alcanzó el resultado en términos de economía, eficiencia, calidad y eficacia).

Indicadores cuantitativos: entregan información respecto al progreso en el cumplimiento del objeto de seguimiento a nivel de insumo, gestión, producto, resultado o impacto.

Índice de gestión básico: herramienta que permite hacer seguimiento y analizar de forma comparada los resultados obtenidos por las agencias de empleo de las cajas de compensación familiar en términos de gestión de forma trimestral y anual.

Línea de base: datos e información que describe la situación previa a una intervención para el desarrollo y con la cual es posible hacer seguimiento y monitorear una política, programa o proyecto o efectuar comparaciones relacionadas.



Medio de verificación: fuentes y flujos de información disponibles para verificar los logros y avances reportados por el indicador, respecto a los objetivos definidos.

Mercado Laboral: son todas las transacciones que ocurren entre las personas que buscan trabajo (oferta laboral) y las empresas que requieren ocupar sus vacantes disponibles (demanda laboral).

Meta: valor esperado (objetivo) que espera alcanzar un indicador en un periodo específico.

Modelos organizacionales: es el conjunto de procesos administrativos (logísticos, entorno laboral, presupuestales, gestión de recursos humanos, entre otros) a través de los cuales la empresa regula su funcionamiento y que tienen potencial de difundirse y aplicarse en una determinada empresa o sector en particular.

Normograma: contiene las normas externas como leyes, decretos, acuerdos, circulares, resoluciones que afectan la gestión de la entidad y las normas internas como reglamentos, estatutos, manuales y, en general, todos los actos administrativos de interés para la entidad que permiten identificar las competencias.

Objetivo: afirmación clara que expresa una intención a través de una acción específica.

Ocupación: es un conjunto de cargos cuyas principales tareas y cometidos se caracterizan por un alto grado de similitud.

Ocupados (O): son ocupados las personas en edad de trabajar que laboraron (por lo menos una hora) a cambio de una remuneración, los ayudantes familiares sin remuneración y los que no laboraron debido a vacaciones o licencia.

Oferta Laboral: cantidad de personas que están en búsqueda de empleo.

Percepción: el juicio subjetivo frente a lo que realmente recibe el usuario del prestador del servicio (Córdoba, 2014).

Periodicidad del indicador: corresponde al periodo de tiempo esperado entre una medición y otra.

Población Económicamente Activa (PEA): población que se encuentra ocupada (o en busca de empleo) y que está en edad de trabajar.

Población en Edad de Trabajar (PET): hace referencia a las personas mayores de 12 años en capacidad de trabajar.

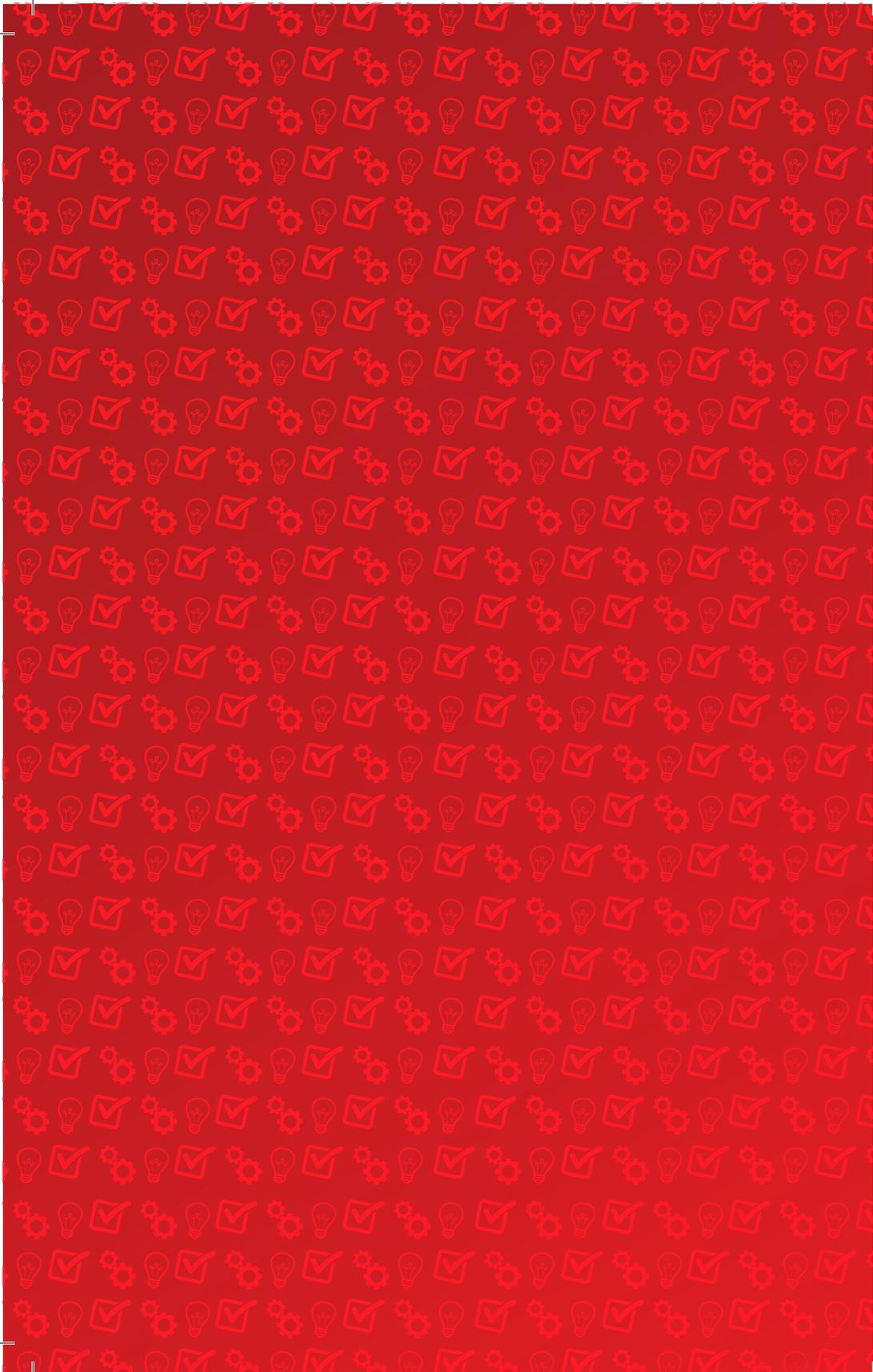
Satisfacción: es la respuesta del usuario después de haber recibido un servicio, la cual puede reflejarse en una evaluación de lo esperado 'antes de' y 'después de' haber recibido el servicio (Duque, 2005).

Seguimiento: proceso continuo en el tiempo que genera información sobre el progreso de una política, programa o proyecto.

Tecnologías emergentes específicas: es el conjunto de técnicas, instrumentos o procedimientos que tienen el potencial de difundirse en un determinado horizonte de tiempo y aplicarse en un campo del conocimiento o sector económico en particular.

Unidad de medida: parte indivisible que sirve de referente para cuantificar la cantidad o tamaño de una variable.

Valores objetivo: valores de referencia para cada una de estas proporciones de la dimensión de eficacia, que al buscar mejorar la eficacia de las agencias de empleo debidamente autorizadas, cumplen la función de un objetivo de política pública.





06

BIBLIOGRAFÍA

Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional CINTERFOR (2013): Anticipación de las competencias profesionales. Transferencia del modelo SENAI de prospectiva, Organización Internacional del Trabajo, Montevideo, pp. 64. Consultado en: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/Prospectivas%20-%20Espa%C3%B1ol%20-%20Final%2027-06-2013_0.pdf

Córdoba, J. (2014). Evaluación de la calidad percibida del servicio en los centros asistenciales del departamento de Chocó. Bogotá: Tesis de grado. Universidad Nacional de Colombia.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2012). Glosario de términos gran encuesta integrada de hogares (GEIH). PRODUCCIÓN ESTADÍSTICA – (PES). Bogotá 2012. Versión digital.

Departamento Nacional de Planeación DNP. (s.f.). www.dnp.gov.co. Obtenido de <http://www.bogota.unal.edu.co/planeacion/download/documentos-enlaces/DNP%20Guia%20Metodologica%20Formulacion%20-%202010.pdf>

DNP (2010). Lineamientos de política para el fortalecimiento del sistema de formación de capital humano SFCH. Conpes 3674 de 2010, pp. 81 Disponible en: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-277170_conpes_3674.pdf

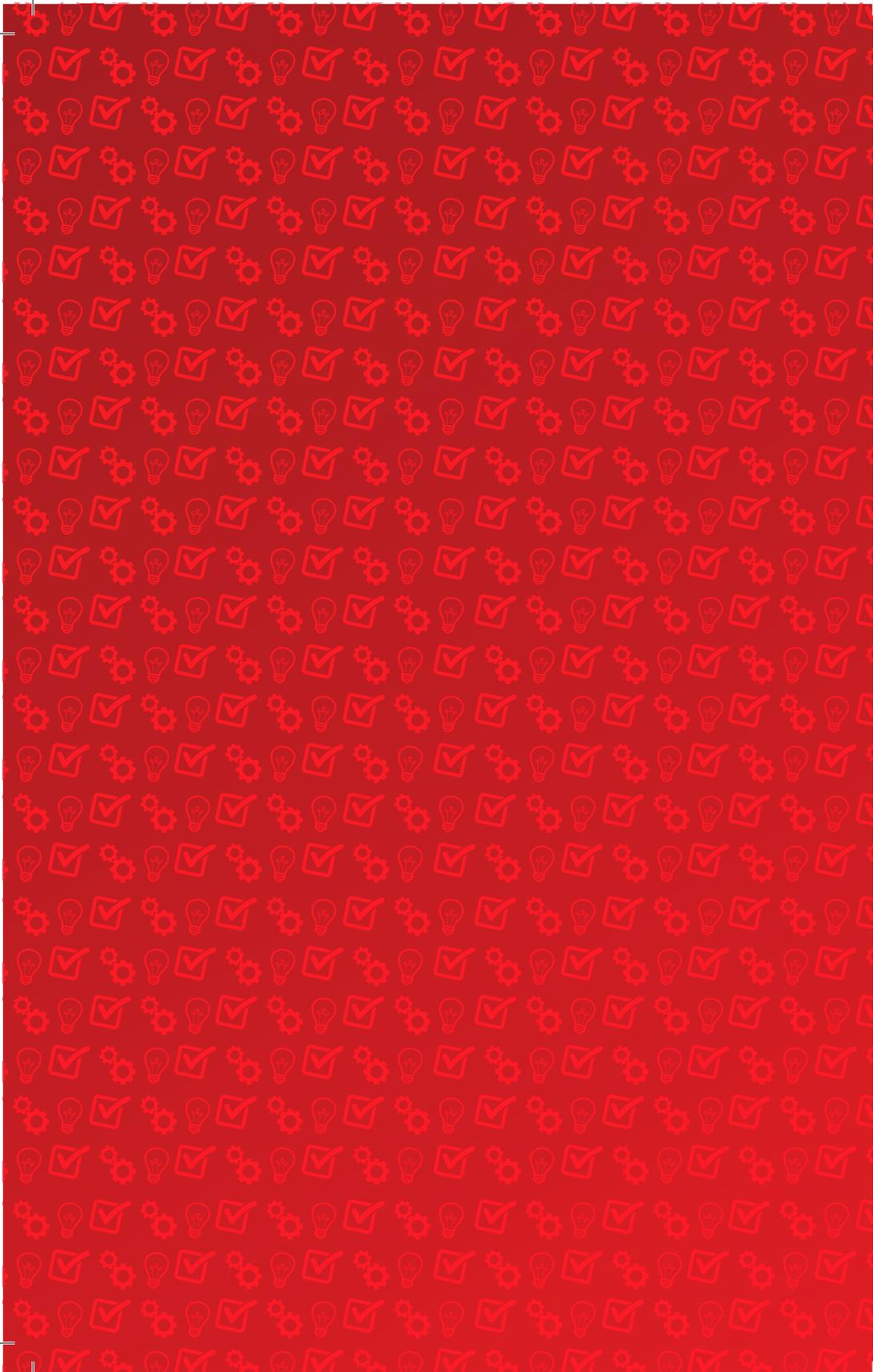
Duque, J. (2005). Revisión de concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Revista Innovar, 15(25), 64-80.



- Guía Metodológica para la formulación de indicadores. Departamento Nacional de Planeación DNP. Bogotá. 2009.
- Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Bogotá. 2012.
- Gutiérrez, H. (2014). Calidad y productividad, 4ta. edición. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Ibarra, L., & Casas, E. (2014). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio. Contaduría y Administración 60 (1), 229-260.
- IFRC. (2011). Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Ginebra: Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.
- Icontec. (2017). NTC 6175- Requisitos para la prestación de los servicios de gestión y colocación de empleo. Bogotá: Icontec. Comité técnico de Normalización.
- Lora, Eduardo & Prada, Sergio (5ta ed.) (2016). Técnicas de Medición Económica, Metodología y Aplicaciones en Colombia. Cali, Colombia: Universidad ICESI ISBN:978-958-8936-14-7.
- Medina, J & Vásquez, E. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. CEPAL. Consultado en: https://www.eenbasque.net/guia_transferencia_resultados/files/Naciones_Unidas-CEPAL-IL-PES-Manual_de_Prospectiva_y_Decision_Estrategica.pdf
- Ministerio del Trabajo (2013). Decreto 2852 de 2013. Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Empleo y el régimen de prestaciones del Mecanismo de Protección al Cesante, y se dictan otras disposiciones, pp. 32



- Ministerio del Trabajo (2015). "Manual de la metodología de Prospectiva Laboral Cualitativa", Estudios laborales No 3, Subdirección de Análisis, Monitoreo y Prospectiva Laboral, pp. 51.
- OIT (2008). Manual metodológico Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones CIUO-08. Disponible en: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2013/Documents/DI-CIEMBRE/06/DECRETO%202852%20DEL%2006%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202013.pdf>
- Servicio Público de Empleo. (2017). Guía técnica para la medición de la Satisfacción del Usuario Externo. Bogotá.: Servicio Público de Empleo. Subdirección de Administración y Seguimiento.
- Trillos, D. (2013). Las normas técnicas colombianas como herramientas para alcanzar la calidad en el sector de energía y construcción. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín.
- UNAN. (2007). Monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos sociales. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Unidad del Servicio Público de Empleo (2016). Construcción de un índice de gestión de los prestadores del Servicio Público de Empleo. El caso de las Cajas de Compensación Familiar 2015. 32 p.
- Universidad de Alcalá. (28 de junio de 2017). Fuentes de información. Obtenido de Normas Técnicas: http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/normas_tcnicas.html
- Urzúa, D. (2004). Manual del Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Política Pública. Managua: Comisión Nacional de Juventud.





07

Anexos

- Anexo 1. *Guía para la construcción de indicadores.*
- Anexo 2. *Formato de hoja de vida del indicador.*
- Anexo 3. *Guía para la interpretación y medición de los indicadores de gestión en el Sistema de Información del Servicio de Empleo.*
- Anexo 4. *Índice de gestión básico.*
- Anexo 5. *Flujograma de seguimiento.*
- Anexo 6. *Normograma.*
- Anexo 7. *Norma Técnica de Calidad.*
- Anexo 8. *Encuesta de satisfacción de los usuarios.*
- Anexo 9. *Productos Observatorio del Servicio Público de Empleo.*
- Anexo 10. *Directorio fuentes de información del mercado laboral.*
- Anexo 11. *Manual Metodología prospectiva laboral cualitativa.*
- Anexo 12. *Prospectiva laboral cualitativa sector construcción de edificaciones.*
- Anexo 13. *Prospectiva laboral cualitativa para el sector TIC.*