

TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
SEDE SAN CARLOS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo Final de Graduación para optar por Grado de Bachiller en
Administración de Empresas



Diseño de una propuesta para la creación del Observatorio de Empleo
Municipal de San Carlos.

Empresa:
Municipalidad de San Carlos

Profesor Asesor:
M.A.E Rony Rodríguez Barquero

Elaborado por:
Mariliz Alvarado Araya

Ciudad Quesada, Noviembre 2013

Instituto Tecnológico de Costa Rica
Sede Regional San Carlos
Carrera de Administración de Empresas

ACTA DE PRÁCTICA DE ESPECIALIDAD

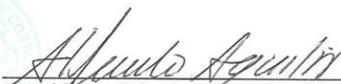
En el Instituto Tecnológico de Costa Rica, en la Sede Regional San Carlos, a las 9:30am., del 22 de noviembre de 2013, se procedió a la defensa pública del Trabajo Final de Graduación realizado por la estudiante ALVARADO ARAYA MARILIZ, para optar por el grado académico de Bachillerato Universitario.

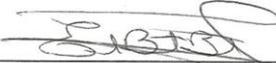
El Tribunal examinador estuvo integrado por el MBA. Luis Corella Víquez como jurado lector, y el MGA. Alfredo Aguilar Calderón como presidente jurado.

La estudiante Alvarado Araya realizó la exposición de su trabajo, después de la cual el tribunal la interrogó sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada satisfactoriamente la defensa pública, se le otorga la aprobación de su Trabajo Final de Graduación.


MBA. Luis Corella Víquez
Jurado - Lector


MGA. Alfredo Aguilar Calderón
Jurado - Lector


MBA. Eileen Barrantes Barrantes
Coordinadora Trabajos Finales de
Graduación

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme las fuerzas para enfrentar cada reto propuesto en este camino, gracias por iluminarme y acompañarme en cada paso que doy.

Le agradezco a mi mamá Maribel Araya por su apoyo incondicional, por permitirme cumplir esta meta, a Emilio Duarte porque desde el inicio me ha motivado a terminar cada objetivo que me propongo.

Agradezco a mis amigos y compañeros que de una u otra forma fueron parte de mi vida en estos 4 años, en especial al mejor equipo de trabajo, Elianny Corella, Cris Alfaro, Angie Chaves y Bryan Gómez, porque hicieron que este recorrido fuera más divertido.

A don Leonidas Vásquez y Carolina Maroto por darnos la oportunidad de desarrollar este proyecto en la Municipalidad de San Carlos y especialmente a Graciela Brenes por su amabilidad, su ayuda y buen trato.

Mi agradecimiento eterno a todos los profesores que fueron parte de mi formación académica especialmente a mi profesor asesor Rony Rodríguez, por su paciencia, por su aporte y sugerencias para este proyecto.

DEDICATORIA

A Diosito, que me ha dado la oportunidad de vivir esta experiencia universitaria, me guiaste por el buen camino y me ayudaste a mantener un equilibrio en todo este trayecto.

A ti mami, que con tu inmenso amor nos sacaste adelante, eres mi ejemplo, la mujer más valiente de este mundo, este trabajo es fruto de tu esfuerzo.

A mi papá que está en el cielo, aunque físicamente no estás estoy segura que estás pendiente de nosotros y no te pierdes ni un detalle.

A mi hermano Brayan, mi incondicional compañía en las buenas y en las malas.

A ti mi amor, por ser mi apoyo desde el inicio de esta aventura, eres mi motivación constante.

Tabla de Contenidos

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	4
1.1.1. Creación del Palacio Municipal.....	4
1.1.2. Misión	5
1.1.3. Visión	5
1.1.4. Valores	6
1.1.5. Logotipo.....	6
1.1.6. Organigrama Estructural de la Municipalidad	7
1.1.7. Generalidades de la Administración Tributaria	8
1.2. JUSTIFICACIÓN	14
1.3. PROBLEMA.....	15
1.4. OBJETIVOS	15
1.4.1. Objetivo General	15
1.4.2. Objetivos Específicos.....	15
1.5. ALCANCE	15
1.6. LIMITACIONES.....	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. DESARROLLO LOCAL.....	18
2.1.1. Características del desarrollo local	19
2.1.2. Dimensiones básicas del desarrollo local.....	20
2.1.3. Desarrollo Humano	20
2.1.4. Desarrollo Social e institucional.....	20
2.1.5. Desarrollo Ambiental	21
2.1.6. Desarrollo Económico Local.....	21
2.2. OBSERVATORIO DE EMPLEO	25
2.2.1. Objetivos de un Observatorio de Empleo.....	26
2.2.2. Componentes Básicos de un Observatorio de Empleo	26
2.2.3. Funciones de un Observatorio de Empleo.....	28
2.2.4. Actividades que desarrolla el Observatorio de Empleo.....	28
2.2.5. Áreas de Interés para el Observatorio de Empleo.....	29
2.2.6. Metodología Observatorios de Empleo	30
2.2.7. Productos de un Observatorio de Empleo.....	31
2.3. BENCHMARKING	32
2.3.1. Objetivos y ventajas.....	33
2.3.2. Tipos de Benchmarking.....	33
2.3.3. Proceso de Benchmarking.....	34

2.3.4. Cadena de Valor.....	35
2.4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	37
2.4.1. Enfoque Cualitativo y Enfoque Cuantitativo:.....	37
2.4.2. Alcances de la investigación:	37
2.4.3. Técnicas de Investigación	38
2.4.4. Fuentes de Información	39
CAPÍTULO III. MARCO LEGAL.....	42
3.1. CÓDIGO MUNICIPAL	42
3.2. DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN LEGISLACIÓN NACIONAL.....	44
3.3. EL EMPLEO EN LA LEGISLACIÓN.....	46
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA	49
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	49
4.1.1. Diseño de la investigación.....	49
4.2. FUENTES DE INFORMACIÓN	50
4.2.1. Fuentes primaria.....	50
4.2.2. Fuentes secundarias.....	50
4.3. SUJETOS DE ESTUDIO.....	50
4.3.1. Observatorios de empleo a nivel nacional	50
4.3.2. Observatorios de empleo a nivel internacional.....	51
4.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	51
4.4.1. Observación	52
4.4.2. Revisión documental.....	52
4.4.3. Entrevista en profundidad	52
4.4.4. Benchmarking	52
4.5. ETAPAS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO	53
CAPÍTULO V. BENCHMARKING	57
5.1. ASPECTOS QUE SE ESTUDIAN EN EL BENCHMARKING	57
5.1.1. Objetivos del Benchmarking	57
5.2. ENTIDADES QUE SE SOMETEN A BENCHMARKING	58
5.2.1. Descripción de Observatorios	58
5.2.2. Recopilación y análisis de la información	63
5.2.3. Experiencias recomendadas.....	86
CAPÍTULO VI. PROPUESTA	97
6.1. PLANIFICACIÓN DEL OBSERVATORIO	97
6.1.1. Misión	97
6.1.2. Visión	100
6.1.3. Objetivos del Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos	101
6.1.4. Productos del Observatorio de Empleo.....	105
6.1.5. Actividades para el plan de trabajo.	112
6.2. DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN DEL OBSERVATORIO.....	117
6.2.1. Agrupamiento y asignación de actividades	117
6.2.2. Plan de Trabajo.....	120
6.2.3. Descripción de los puestos requeridos	128
6.2.4. Presupuesto	135

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	143
6.3. CONCLUSIONES.....	143
6.4. RECOMENDACIONES	144
BIBLIOGRAFÍA	146
APÉNDICES.....	151
APÉNDICE 1 GUÍA METODOLÓGICA PARA BENCHMARKING BASADO EN LA CADENA DE VALOR	151
APÉNDICE 2 ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR INTERANUAL A ENERO DE CADA AÑO.....	153
ANEXOS	155
ANEXO 1 CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL	155

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS ENERO 2012.....	7
ILUSTRACIÓN 2 DIMENSIONES DEL DESARROLLO LOCAL.....	20
ILUSTRACIÓN 3 FASES DE UN PROCESO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL.....	24
ILUSTRACIÓN 4 ACTIVIDADES DE UN OBSERVATORIO	29
ILUSTRACIÓN 5 ETAPAS DEL PROCESO DE BENCHMARKING	35
ILUSTRACIÓN 6 MODELO DE CADENA DE VALOR.....	36
ILUSTRACIÓN 7 MODELO CADENA DE VALOR AJUSTADO	54
ILUSTRACIÓN 8 ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE OBSERVATORIO MUNICIPAL	55
ILUSTRACIÓN 9 INFORMACIÓN GENERAL OFICINA DE CAPACITACIÓN Y EMPLEABILIDAD DE ALAJUELA	59
ILUSTRACIÓN 10 INFORMACIÓN GENERAL OFICINA DE INTERMEDIACIÓN DE EMPLEO DE CARTAGO	60
ILUSTRACIÓN 11 INFORMACIÓN GENERAL OBSERVATORIO CANARIO DEL EMPLEO	61
ILUSTRACIÓN 12 INFORMACIÓN GENERAL OBSERVATORIO DE EMPLEO PRINCIPADO DE ASTURIAS.....	62
ILUSTRACIÓN 13 ACTIVIDADES PRIMARIAS OFICINA DE CAPACITACIÓN Y EMPLEABILIDAD DE ALAJUELA	65
ILUSTRACIÓN 14 ACTIVIDADES PRIMARIAS OFICINA INTERMEDIACIÓN DE EMPLEO DE CARTAGO	69
ILUSTRACIÓN 15 RED DE BOLSA DE EMPLEO CARTAGO	72
ILUSTRACIÓN 16 ACTIVIDADES PRIMARIAS OBSERVATORIO CANARIO DEL EMPLEO.....	75
ILUSTRACIÓN 17 ACTIVIDADES PRIMARIAS OBSERVATORIO DE LAS OCUPACIONES PRINCIPADO DE ASTURIAS	81
ILUSTRACIÓN 18 ELEMENTOS DE LA MISIÓN	99
ILUSTRACIÓN 19 ELEMENTOS DE LA VISIÓN	101
ILUSTRACIÓN 20 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS PARA EL OBSERVATORIO MUNICIPAL DE EMPLEO	104

Índice de Tablas

TABLA 1 OBJETIVOS POR ACTIVIDADES PRIMARIAS CON RESPECTO A CADA OBSERVATORIO	89
TABLA 2 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL OBECAN	95
TABLA 3 PRODUCTOS DEL SERVICIO DE INTERMEDIACIÓN DE EMPLEO	106
TABLA 4 PRODUCTOS DEL SERVICIO DE VINCULACIÓN DE OPORTUNIDADES EDUCATIVAS	108
TABLA 5 PRODUCTOS DEL SERVICIO DE INVESTIGACIÓN.....	109
TABLA 6 PRODUCTOS DEL SERVICIO DE DIFUSIÓN	111
TABLA 7 ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN DE EMPLEO	112
TABLA 8 ACTIVIDADES DE VINCULACIÓN DE OPORTUNIDADES FORMACIÓN	113
TABLA 9 ACTIVIDADES DEL SERVICIO DE INVESTIGACIÓN	114
TABLA 10 ACTIVIDADES DEL SERVICIO DE DIFUSIÓN	115
TABLA 11 AGRUPAMIENTO Y ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES.....	118
TABLA 12 PLAN DE TRABAJO SERVICIO DE INTERMEDIACIÓN	120
TABLA 13 PLAN DE TRABAJO SERVICIO DE VINCULACIÓN.....	122
TABLA 14 PLAN DE TRABAJO SERVICIO DE INVESTIGACIÓN.....	124
TABLA 15 PLAN DE TRABAJO SERVICIO DE DIFUSIÓN	126
TABLA 16 SALARIO POR CLASIFICACIÓN DEL PUESTO	135
TABLA 17 GASTOS DE VIAJE Y TRANSPORTE.....	136
TABLA 18 CAPACITACIÓN Y PROTOCOLO	137
TABLA 19 ÚTILES Y MATERIALES DE OFICINA	137
TABLA 20 EQUIPO Y MOBILIARIO DE OFICINA	138
TABLA 21 EQUIPO Y PROGRAMAS DE CÓMPUTO	139
TABLA 22 PRESUPUESTO ANUAL DETALLADO OBSERVATORIO DE EMPLEO MUNICIPAL DE SAN CARLOS	140

Resumen

El presente documento expone una propuesta para la creación de un Observatorio de Empleo Municipal, para la comunidad del Cantón de San Carlos. Este proyecto surge como una iniciativa del Departamento de Administración Tributaria de la Municipalidad de San Carlos, específicamente de la Unidad de Alianzas Estratégicas, con el fin de tener una participación más activa en el desarrollo económico local del Cantón.

La propuesta para la creación de un observatorio se construyó a partir de un benchmarking el cual se realizó a dos oficinas de intermediación de empleo municipales en Costa Rica y a dos observatorios de empleo en España, de donde se extraen las experiencias recomendadas para un modelo propio y funcional.

Como producto del trabajo se obtuvo una propuesta que enmarca una planificación donde se incluye; la una misión, visión, objetivos, resultados y actividades para cada objetivo, además se establece la estructura organizacional necesaria para operar el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos, de esta manera se determinan los puestos requeridos, el debido agrupamiento de las actividades con su plan de trabajo y un presupuesto.

Se concluye que el producto elaborado es de suma importancia para generar información que contribuya a la creación de empleos de calidad en el Cantón de San Carlos. Y se recomienda implementar la propuesta a fin de contar con una herramienta para satisfacer las necesidades del Cantón.

Palabras clave: Observatorio de Empleo, Benchmarking, Intermediación de Empleo, Municipalidad de San Carlos, Cadena de Valor, Desarrollo Económico Local.

Abstract

This document represents a proposal about the creation of the Employment Observatory for the community of San Carlos Canton. This project is a San Carlos Local Government's initiative, specifically Strategic Alliances Unit in order to have a more active role in the local economic development of the zone.

The proposal to the creation of the Employment Observatory is built from a benchmarking, which was performed at two offices of local employment intermediation in Costa Rica and another two observatories from Spain, from where extracted the recommended experiences to build a functional model.

From the result of the work was obtained a proposal that frames a planning which include; mission, vision, objectives, results and activities to each objective, also is established the organizational structure needed to operate the Employment Observatory in San Carlos, thus determining the required positions, proper grouping of activities with its work plan and budget.

The finished product is very important to generate information that contributes to the creation of quality jobs in San Carlos. And it is recommended to implement the proposal to have a tool to meet the local needs.

Keywords: Employment Observatory, Benchmarking, Local Government, Value Chain, Local Economic Development,

Introducción

Actualmente los gobiernos locales tienen nuevos desafíos, ya que la globalización y los procesos de descentralización han producido cambios en la percepción que los ciudadanos tienen sobre el rol que deben cumplir las municipalidades.

Como ciudadanos se esperan respuestas locales a problemas o situaciones que si bien pueden no depender solo de la gestión local, el municipio puede ser un agente clave en la resolución si asume el rol proactivo y tiene la capacidad de articular con los actores locales.

En la actualidad la Municipalidad de San Carlos se preocupa por involucrarse activamente y dar respuesta a las necesidades del Cantón, siendo una de ellas el tema del empleo de calidad, por lo cual el objetivo del presente proyecto es contribuir con el Desarrollo Económico Local de Carlos mediante una herramienta que facilite información laboral y por ende aumente la generación de empleo de calidad en el territorio.

La idea es proponer la creación de una herramienta llamada Observatorio de Empleo para el Cantón de San Carlos y de esta manera generar información estratégica, analizar el tema del mercado laboral desde una perspectiva de competitividad, brindar un servicio de intermediación laboral, gestionar un vínculo con las instituciones formativas y establecer medios de difusión adecuados, a fin de mejorar las condiciones socio laborales de la población.

La estructura general del trabajo está compuesta por nueve capítulos los cuales se detallan a continuación:

En el capítulo I se detalla las generalidades de la investigación, la descripción institucional de la Municipalidad de San Carlos y los aspectos generales que contempla el proyecto como justificación, problema, objetivos, alcance y limitaciones.

El capítulo II, denominado Marco Teórico, se compone de los aspectos teóricos que fundamentan el trabajo, se definen y se caracterizan conceptos como Desarrollo Local, Observatorio de Empleo, Metodología de la Investigación y Benchmarking.

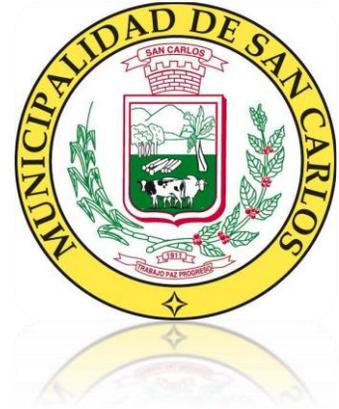
El capítulo III corresponde a un Marco Legal que hace referencia a las bases legales que se deben tomar en cuenta para determinar las provisiones regulatorias y leyes relacionadas con el tema del proyecto en cuestión.

El capítulo IV corresponde al Marco Metodológico, donde se describe el tipo de investigación, las fuentes de información, sujetos de estudio, técnicas de investigación y las etapas que abarca el proyecto, es decir especifica la manera en que se realiza la investigación.

El capítulo V comprende un benchmarking, es decir se realiza una investigación estratégica para conocer las buenas prácticas que realizan los sujetos de estudio, por lo cual se selecciona las instituciones que cuentan con un observatorio de empleo exitoso y se recopila la información de interés.

Para el capítulo VI se realiza la propuesta para la creación del Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos, que se obtuvo a partir del análisis de los resultados del Benchmarking, comprende una planificación, es decir misión, visión, objetivos, productos y actividades y la organización del Observatorio en la cual se establece el agrupamiento y asignación de actividades, el plan de trabajo, la descripción de puestos requeridos y el presupuesto con su debida justificación.

Finalmente se presentan las conclusiones recomendaciones, bibliografía, apéndices y anexos.



CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN



CAPÍTULO I. Generalidades de la Investigación

En este apartado se hace referencia a aspectos relacionados con la empresa o institución que suministra el objeto de estudio y además brinda el contexto para desarrollar el estudio, se contempla la descripción de la empresa, la justificación, el problema, objetivos, alcance y limitaciones.

1.1. Descripción de la Empresa

En la descripción de la empresa se establece como surgió la creación del Palacio Municipal, misión, visión, valores, logotipo, organigrama de la Municipalidad de San Carlos, y las generalidades del departamento de Administración Tributaria.

1.1.1. Creación del Palacio Municipal

Durante la primera administración de don Ricardo Jiménez Oreamuno, el 26 de Setiembre de 1911, por Ley N° 17, se le otorgó el título de Villa a la población de La Unión; cambiándole el nombre por Quesada, cabecera del cantón creado en esa oportunidad. Posteriormente, el 8 de julio de 1953, durante el gobierno de don Otilio Ulate Blanco, se decretó la Ley N° 1601, que le confirió a la Villa, la categoría de ciudad.

El nombre del cantón según versión popular, se debe a unos nicaragüenses provenientes de San Carlos de Nicaragua, a principios del siglo XIX, se adentraron en nuestro territorio, por el afluente del río San Juan, que los indígenas denominaban Cutris pero que ellos bautizaron como San Carlos, nombre que posteriormente se generalizó para la región, y se asignó al cantón cuando se creó en 1911. Por Ley N° 17 del 26 de Setiembre de 1911, San Carlos se convirtió en el cantón décimo de la provincia de Alajuela, con cuatro distritos.



El 5 de septiembre de 1912, se llevó a cabo la primera sesión del Concejo de San Carlos, integrado por los regidores propietarios: Ramón Quesada, Presidente; Juan Gamboa Rodríguez, Vicepresidente; y Manuel González Cerdas, Fiscal. El secretario municipal fue don Juan Bautista Romero Ruiz y el Jefe Político don Ricardo Quesada Cabezas.

El primer Palacio Municipal de San Carlos es inaugurado en Octubre de 1947 por la Municipalidad, integrada por Higinio Vargas, Roberto Quiroz y Luis Hidalgo Quesada. El edificio tiene un costo de 30.000 colones y se ubica frente al parque, donde se realiza hoy la Feria del Agricultor, los días viernes.

El nuevo palacio se ubica en un terreno donde funciona por muchos años, instituciones educativas, como la Escuela Juan Chaves Rojas, el Liceo San Carlos y la Escuela de Enseñanza Especial.

La Municipalidad del periodo 1970-1974, compra el terreno a la Junta de Educación de la Escuela Juan Chaves Rojas, por la suma de 240.000 colones. Se construye su edificio, con un costo de 1.200.000 colones, financiado con fondos propios municipales. Dicho edificio se inaugura el día 27 de Abril de 1974.

El alumbrado público eléctrico se instaló en julio de 1913, y la cañería se inauguró en 1927, durante el primer y segundo gobierno de don Ricardo Jiménez Oreamuno, respectivamente.

1.1.2. Misión

Promover el desarrollo integral del cantón a través de la prestación de servicios y obras de calidad con la participación democrática de los ciudadanos.

1.1.3. Visión

Ser una Municipalidad modelo en el ámbito nacional que satisfaga oportunamente las necesidades de los ciudadanos en obras, infraestructura, servicios comunales y desarrollo social, en armonía con el ambiente, a través de una organización moderna y de



excelencia en el servicio, con recursos financieros adecuados y un personal motivado y capacitado.

1.1.4. Valores

El ejercicio de la función pública, la cual debe orientarse a la satisfacción del bien común, que es su fin último y esencial. Para ello la función pública propenderá a la actualización de los valores de seguridad, justicia, paz, libertad y democracia.

La lealtad, la eficiencia, la probidad y la responsabilidad, son valores fundamentales que deberán estar presentes en el ejercicio de la función pública. También se tendrán en cuenta los principios del servicio público. Los deberes y prohibiciones que deben acatar los funcionarios(as) públicos(as) se fundamentan en esos valores y principios.

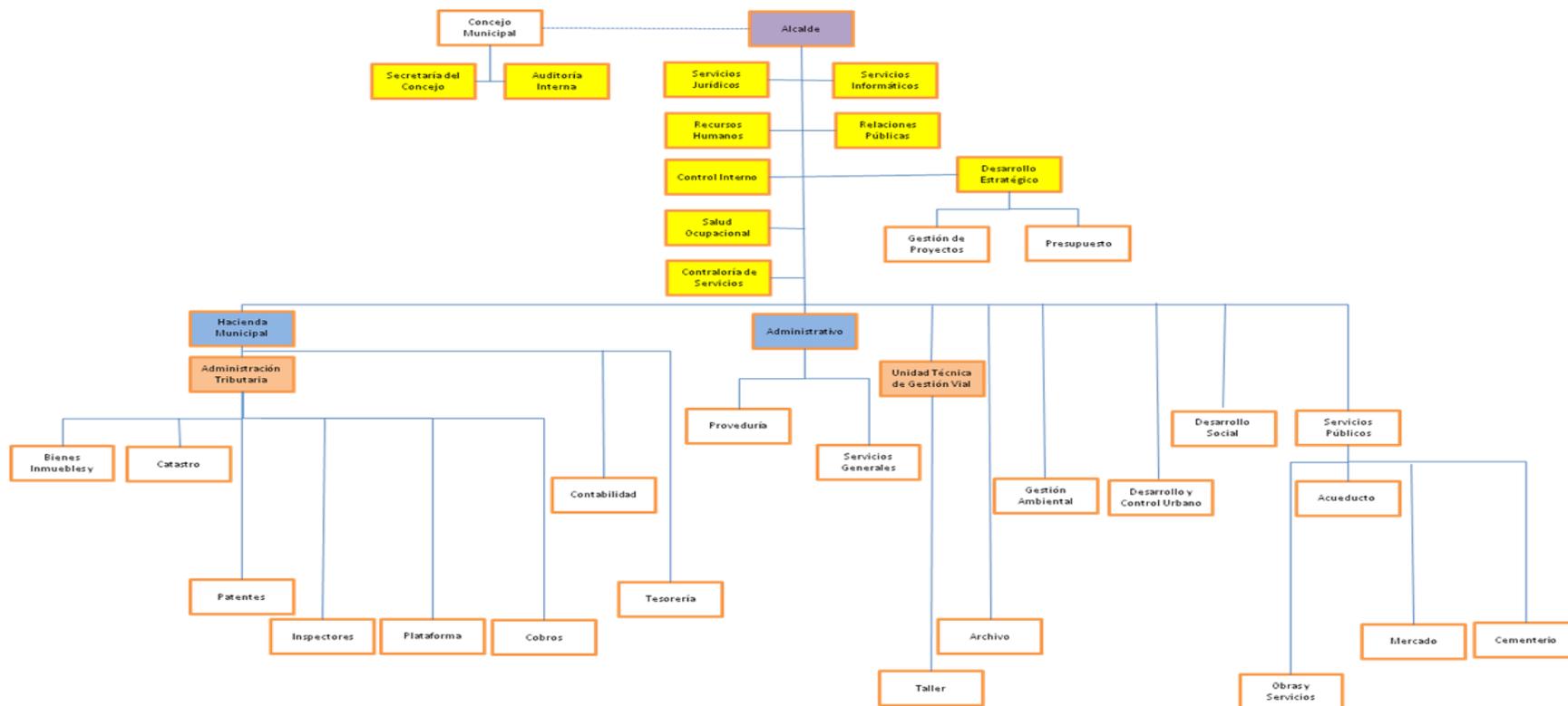
1.1.5. Logotipo





1.1.6. Organigrama Estructural de la Municipalidad

Ilustración 1 Estructura Organizacional Municipalidad de San Carlos Enero 2012



Fuente: Municipalidad de San Carlos



1.1.7. Generalidades de la Administración Tributaria

Concebida como un sistema encargado de aplicar, percibir y fiscalizar los tributos, mediante una serie de normas que regulan las relaciones, entre las que se encuentran el Código Municipal, el Código de Normas y Procedimientos Tributarios, Ley de Control Interno, la Ley General de Administración Pública y demás Normativa vigente.

Está conformada por dos elementos:

- Estructura administrativa
- Funciones de la Administración Tributaria.

A. Estructura Administrativa

Corresponde a la organización adoptada por la Administración para el cumplimiento de las funciones, en este sentido, lo importante es que se ejecuten conforme se describen a continuación y obtengan los resultados definidos en los programas de trabajo.

B. Funciones de la Administración Tributaria

Están definidas por las actividades que específicamente debe hacer la Administración, sin embargo la esencia es el control de los impuestos.

Las funciones se deben de cumplir con la debida coordinación para poder actuar con eficacia, y dichas funciones se agrupan en un conjunto de sistemas, a saber:

- Sistema de dirección, coordinación y supervisión.
- Sistema normativo.
- Sistema operativo.
- Sistema de apoyo.



C. Sistema de Dirección, Coordinación y Supervisión

El rol consiste en definir las directrices necesarias para que la organización y las funciones de la administración de los tributos se efectúen en forma coordinada y supervisada con el fin de obtener en forma eficiente y eficaz los resultados debidamente planificados.

D. Sistema Normativo

Está constituido por las funciones de:

i. Función de Complementación Legislativa

Su finalidad es dictar las normas e instrucciones que sean necesarias para la correcta aplicación de la ley. Es una acción complementaria a la labor legislativa que es de orden político. Además, incorpora la divulgación sistemática a través de un sistema de información al contribuyente.

ii. Función de Programación y Sistemas de Trabajo (planificación)

Corresponde a esta función, la asignación a cada unidad de la Administración, la estructura que considere más adecuada para cumplir con sus labores, mediante la definición de las técnicas y sistemas de trabajo a emplear en la ejecución de las distintas tareas, principalmente las operativas. Adicionalmente, se enfoca en los programas de capacitación del personal de la administración, a fin que se desempeñen con eficacia sus labores.

E. Sistema Operativo

Son las que permiten el cumplimiento de su cometido específico que es la administración de los impuestos y está conformado por las siguientes funciones:

- a. Recaudación
- b. Fiscalización
- c. Cobros



i. Recaudación

Tiene por finalidad principal proporcionar al sujeto pasivo el apoyo e información para que satisfaga voluntariamente su obligación, además incluye la precepción de los tributos. La función recaudatoria se realizará en tres etapas sucesivas:

- a. Voluntaria: el sujeto pasivo de la obligación tributaria cancelará sus obligaciones sin necesidad de actuación alguna por parte de la Administración Tributaria, distinta de la necesaria para operar el sistema de recaudación por medio de las oficinas de las entidades financieras y demás entes autorizados.
- b. Administrativa: la Administración Tributaria efectuará un requerimiento persuasivo de pago a los sujetos pasivos morosos.
- c. Ejecutiva: la recaudación se efectúa coactivamente, utilizando los medios legales establecidos y recurriendo a los órganos jurisdiccionales respectivos.

ii. Fiscalización

Es la potestad de la administración para intervenir y demandar el cumplimiento por parte de los contribuyentes de sus obligaciones.

iii. Cobranza

Tiene por objeto adoptar las medidas de carácter administrativo o iniciar los procedimientos judiciales de cobro coactivo de la deuda tributaria, y no obstante que el proceso esté a cargo de órganos judiciales, siempre será responsabilidad de la administración velar por el curso del proceso hasta que extinga la deuda.

F. Sistema de Apoyo

Tiene por finalidad el que las funciones del sistema operativo se desarrollen con eficiencia, mediante el aporte de información sistemática y permanente que produce un sistema integrado y no funciones separadas, se compone de las funciones de:



i. Registro Único de Contribuyentes y Cuenta Corriente

Permite a la administración tributaria identificar, clasificar y atribuir información de todas las personas obligadas al control tributario.

ii. Estadísticas

Es la función encargada de determinar y sistematizar la información que requiere la Administración Tributaria para la toma de decisiones respecto a sus programas de trabajo. Estas funciones son orientadas a proporcionar el apoyo para la toma de decisiones y hacer eficiente y eficaz el actuar de la Administración Tributaria.

iii. Sistema de Información

Esta función es imprescindible, no por el contenido de sí misma, sino porque es absolutamente necesaria para el desempeño de los otros sistemas de funciones. Es esencial para una Administración Tributaria moderna, la clasificación, procesamiento e interrelación de la enorme cantidad de información de los administrados, por lo que la Tecnología de la Información y Comunicación resulta vital.

iv. Misión de la Administración Tributaria

Como Administración Tributaria trabajamos para brindar sustento financiero a los diferentes proyectos municipales y ofrecer un buen servicio a la comunidad Sancarleña, amparados en la normativa vigente, con un Sistema Integrado Municipal y personal con experiencia.

v. Visión de la Administración Tributaria

Posicionar a la Municipalidad de San Carlos como un gobierno local modelo en la Administración Tributaria, contando con tecnología de punta, personal calificado e integración institucional y gubernamental.



G. Organización Administrativa de la Administración Tributaria

Además, el Departamento de Administración Tributaria obtiene sus ingresos de diferentes fuentes, las cuales a su vez, están representadas en seis unidades; Patentes, Cobros, Bienes Inmuebles, Inspectores, Servicio al cliente y Catastro, mediante las cuales brinda el servicio tributario a todos los contribuyentes del cantón. Resulta importante recalcar que actualmente se están realizando los procesos para la integración de la misma, de tres nuevas Secciones denominadas: Sección Ordenamiento territorial y Sistemas de Información Geográfica, Sección de Calidad de Datos y la Sección de Estrategia Empresarial. Las mismas están enfocadas en la recaudación y el incremento de los tributos municipales. A continuación se presenta un pequeño detalle de la estructura administrativa de la Administración Tributaria.

i. Bienes Inmuebles

Es la Unidad que lleva a cabo los procesos del cobro de bienes inmuebles. Es la Sección mediante la cual se obtiene el mayor ingreso anual mediante el Impuesto de Bienes Inmuebles. Entre sus funciones están: valoración de propiedades, depuración de información, registro de nuevas propiedades y control del pago de este impuesto.

ii. Patentes

La ley que regula el cobro del impuesto sobre patentes está considerada en los artículos 79 al 83 del Código Municipal y la establecida por el Cantón, así como los reglamentos internos de la Municipalidad (IFAM, 2006). Ocupa el segundo lugar en cuanto al ingreso generado para la Municipalidad de San Carlos.

La Patente tiene una relación directa con una licencia, la licencia es un permiso otorgado para realizar una actividad lucrativa y la patente es el documento que respalda ese permiso. Por lo tanto, el impuesto de patente es el pago originado por la autorización para llevar a cabo la actividad (IFAM, 2006).

Esta Unidad cumple la función de aprobar las patentes y controlar el pago de las mismas.



iii. Cobros

Es la Unidad encargada de gestionar el proceso de cobros a todos los omisos, deben de enviar las notificaciones y de ser necesario llevarlos a cobro judicial. Tienen, entre sus responsabilidades identificar los omisos y llevar el control del proceso de cobro.

iv. Inspectores

Unidad responsable de garantizar el cumplimiento del pago de los tributos municipales según la actividad desempeñada por el ciudadano, tiene una relación directa con las unidades de Patentes y Cobros, y una relación indirecta con las restantes.

Por medio de los Inspectores se entregan las notificaciones a los omisos, se decomisan y cierran lugares, se realizan inspecciones para corroborar información y realizar depuraciones, entre otras actividades de investigación y comprobación de información (Solicitada por la unidad correspondiente).

v. Servicio al cliente

Esta Unidad realiza diversos trámites técnicos relacionados con todas las demás unidades, sin embargo, su función más importante es la atención al ciudadano contribuyente. Por medio de este servicio, las personas tramitan sus solicitudes de patentes, pagos, consultas, registro, actualización de datos, entre otros.

vi. Catastro

Es la Unidad encargada de la correcta ubicación de las propiedades, de tal forma que coincidan: el dueño de la propiedad, ubicación geográfica y tamaño de la misma, entre otros aspectos, con los del registro público.



1.2. Justificación

El desarrollo económico local busca generar mejores condiciones de vida a los habitantes del Cantón por medio de la generación de empleo de calidad, una participación activa entre los distintos niveles del estado, sus principales actores territoriales y la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio.

Debido a que los Gobiernos Locales tienen competencia sobre el desarrollo económico local de su territorio, la Municipalidad de San Carlos pone en marcha un conjunto de actividades, entre ellas el I Taller Empresarial en donde participaron activamente 35 empresarios de los sectores agropecuario, industrial, comercio y servicios, de esta manera se establece el desarrollo de una serie de ofertas necesarias para el empresariado, formuladas por los diferentes actores territoriales que participaron en el taller, entre las cuales se puntualiza una bolsa de empleo, y la coordinación de la oferta educativa.

La existencia del Observatorio se justifica por la necesidad de dar respuesta a los requerimientos establecidos en el taller, asimismo los demandantes saben dónde buscar empleo, las empresas pueden tener acceso a una base de datos de trabajadores calificados y los centros de formación cuentan con una herramienta para conocer las tendencias de las ocupaciones y los nuevos requerimientos de las empresas. Todo con el fin de generar empleos de calidad que permitan una fuerza laboral talentosa y competitiva.

En la actualidad en el Cantón de San Carlos no existe un ente que centralice la información del Mercado Laboral, de tal manera el presente proyecto pretende establecer una propuesta para la creación de un Observatorio de Empleo Municipal en San Carlos, que sirva como una herramienta que luche contra el desempleo y que esté en condiciones de brindar una serie de servicios con información clara y oportuna, que aporte una ventaja competitiva al Cantón de San Carlos.



1.3. Problema

¿Cuáles elementos se deben considerar para la creación de un Observatorio de Empleo Municipal en San Carlos para facilitar información laboral que permita el aumento de la generación de empleo de calidad en el territorio?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Contribuir con el Desarrollo Económico Local de Carlos por medio de la propuesta de una herramienta que facilite información laboral y por ende aumente la generación de empleo de calidad en el territorio.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Conceptuar el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos en el cual se profundice la realización de un benchmarking sobre observatorios de empleo.
2. Formular la estrategia para el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos.
3. Proponer la estructura y mecanismos de operación del Observatorio de empleo Municipal de San Carlos.

1.5. Alcance

Este proyecto consiste en la elaboración de una propuesta de un Observatorio de Empleo Municipal en San Carlos, que apoyen el Desarrollo Económico Local de la Zona Norte y responda a las necesidades y demandas del mercado laboral, incluye la herramienta de Benchmarking aplicada Observatorios exitosos tanto a nivel nacional como internacional, donde se analizan las experiencias recomendadas para realizar una conceptualización de la planificación y la organización de Observatorio de Empleo ajustada a la realidad y necesidades de la Zona Norte.



1.6. Limitaciones

En el desarrollo de esta investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

Escasez de conocimiento y experiencia en desarrollo de Observatorios de Empleo a nivel nacional, lo que conllevó a realizar una exhaustiva exploración del tema en cuestión, y pueden haber obviado elementos importantes.

El acceso a internet en la Municipalidad de San Carlos es limitado por lo cual para la recolección de información se tuvo que acudir a fuentes externas de internet, lo que también puede haber redundado en la no consulta de fuentes valiosas en línea, relacionadas con la temática estudiada.

La coordinación con las entidades que brindan información fue un proceso lento, por lo cual el desarrollo total del Benchmarking estaba sujeto a la capacidad de respuesta de las entidades internacionales, y puede haber ocasionado un abordaje parcial del tema.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO



CAPÍTULO II. Marco Teórico

En este capítulo se exponen los conceptos teóricos que abarca el proyecto, con el fin de comprender las bases que sustentan la investigación, por una parte se abarcan los temas del desarrollo local, la concepción de un observatorio de empleo, los principales conceptos de la metodología de la investigación y finalmente la conceptualización básica de un benchmarking.

2.1. Desarrollo Local

El desarrollo local es un concepto que debe visualizarse desde lo particular a lo más general, es decir un proceso que va desde abajo hacia arriba, la primera idea es determinar lo que se tiene en el ámbito local, lo que se puede hacer y con cuáles recursos se cuenta. Según Arroyo (2002) el desarrollo local es aquella actividad que motoriza el crecimiento económico y mejora las condiciones de vida en un territorio, que posee una distribución equitativa de la riqueza con un impacto social.

El término desarrollo local propone un enfoque integral que considera aspectos ambientales, culturales, sociales, institucionales y de desarrollo humano en un territorio definido. Es decir la estrategia de desarrollo local debe ir orientada en asegurar mejores condiciones de vida a la población, tratando de utilizar los recursos locales con el fin de promover nuevas empresas y por ende nuevos puestos de trabajo.

Es así como se contemplan tres temas decisivos del desarrollo según Albuquerque (2003) uno de ellos es la introducción de las innovaciones en los sistemas productivos locales, otro es el diseño adecuado de programas de formación de recursos humanos según las necesidades de cada contexto local, y finalmente la referencia concreta a las características y limitaciones existentes en el medioambiente local, es decir una incorporación de la sustentabilidad ambiental.



2.1.1. Características del desarrollo local

Un desarrollo local no es únicamente un desarrollo municipal, por lo cual no se limita a fronteras y delimitaciones administrativas ya que incluye otros elementos como un conjunto de relaciones y eslabonamientos productivos y comerciales relevantes. Por otra parte se trata de basar las iniciativas en el aprovechamiento de las oportunidades y dinamismo exógeno, finalmente es necesario una eficiente coordinación de los diferentes niveles territoriales de la administración pública-privada y del contexto de las diferentes políticas entre esos niveles (Alburquerque, 2003).

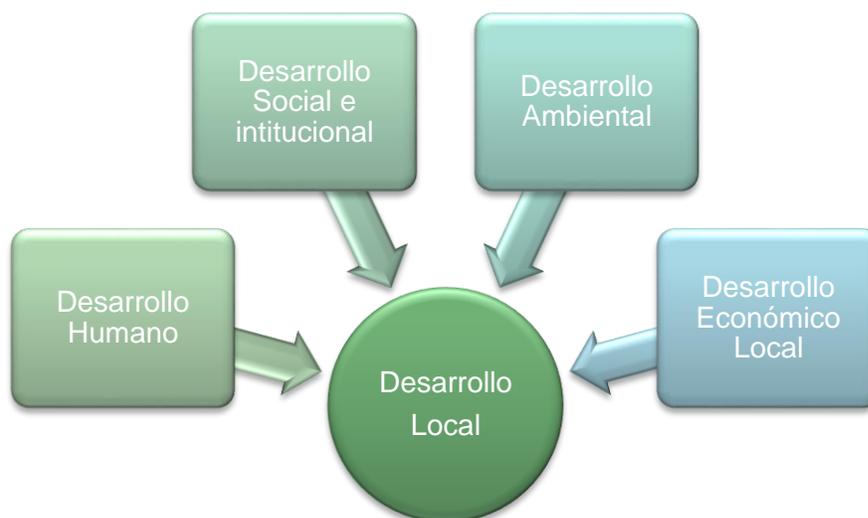
Si bien las autoridades o instituciones locales juegan un papel protagónico, ya que muchas veces son los líderes de las iniciativas de desarrollo local, al impulsar en los territorios la movilización de los actores locales, también existen casos en donde son otras instancias como organizaciones no gubernamentales, jóvenes o entidades financieras las que inician con los procesos de desarrollo local. Sin embargo a mediano plazo se requiere de la ayuda de los gobiernos locales para darle una mayor institucionalidad al proceso (Alburquerque, 2003).

En suma un desarrollo local exitoso cuenta con un trabajo en equipo es decir con el involucramiento de diferentes actores e instituciones a fin de crear redes, normas, reglas explícitas y condiciones favorables para fomentar la cultura emprendedora local y la concertación público-privada.

2.1.2. Dimensiones básicas del desarrollo local

Las dimensiones básicas que componen el desarrollo local son el desarrollo económico local, el desarrollo humano, el desarrollo social e institucional y el desarrollo ambiental.

Ilustración 2 Dimensiones del Desarrollo Local



Fuente: Elaboración propia basado en Albuquerque & Dini (2008).

2.1.3. Desarrollo Humano

Comprende aspectos como acceso a la educación, formación nutrición y salud, además del empleo y la distribución del ingreso, el fortalecimiento del papel de la mujer en la sociedad, y las condiciones dignas de trabajo.

2.1.4. Desarrollo Social e institucional

Incluye la revitalización de la sociedad civil, el fortalecimiento de los gobiernos locales, la creación de redes sociales, el fomento y la participación ciudadana y finalmente el fomento de la cultura emprendedora local.



2.1.5. Desarrollo Ambiental

En primer lugar se enfoca en el medio ambiente como un activo de desarrollo, la educación ambiental, el fomento de las energías renovables, el fomento de la producción ecológica y de la producción eco-eficiente, el fomento de las formas de consumo sostenibles ambientalmente y del impacto ambiental de los programas y proyectos de desarrollo.

Una de las dimensiones en la cual se requiere profundizar es el desarrollo económico local (DEL), tema abordado en múltiples estudios con infinidad de conceptos.

2.1.6. Desarrollo Económico Local

Según Stamer (2009) este tema recibe cada vez más atención por parte de los países en desarrollo y sus comunidades o territorios, debido principalmente a que muchos países buscan aplicar políticas de descentralización, ya que gobernar desde un ámbito local puede tornarse más factible.

La Fundación DEMUCA (2011, pág. 7) entiende el desarrollo económico local (DEL) como: *“Un proceso participativo y coordinado entre los distintos niveles del Estado y los principales actores de la sociedad civil y del sector productivo, que conduce a generar mayor bienestar de la ciudadanía mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en los territorios y la dinamización equitativa de sus economías”*

Para el Banco Mundial (2006, pág. 8) el propósito del desarrollo económico local es: *“Fortalecer la capacidad económica de un área local para mejorar su futuro económico y la calidad de vida para todos. Es un proceso mediante el cual los sectores público, privado y no-gubernamental trabajan colectivamente para crear mejores condiciones para el crecimiento económico y para la generación de empleo”*



A. Objetivos del Desarrollo Económico Local

Dentro de los objetivos primordiales del desarrollo económico local se encuentra mejorar el empleo y la calidad de vida de la comunidad local e incrementar la equidad social. Este proceso exige el diseño e implementación de una estrategia de desarrollo aprovechando eficientemente los recursos existentes en determinada zona, es decir manteniendo una sostenibilidad ambiental de las actividades locales.

Por otra parte la promoción de las actividades empresariales es fundamental ya que juega un papel protagónico en lo que se refiere a la generación de riqueza y empleo productivo, por lo que se debe incrementar tanto la eficiencia y competitividad del sistema productivo local, como el valor agregado en las actividades económicas locales, de manera que se dé una diversificación productiva local (Alburquerque, 1994).

B. Elementos del Desarrollo Económico Local

Si bien casi todas las comunidades locales poseen ya sea en mayor o menor medida cierta cantidad de recursos, es importante estimular la calidad de los componentes del entorno local.

Dentro los elementos que destacan en el desarrollo económico local se encuentran: la dotación de infraestructura y equipamiento básico, el acceso a los servicios avanzados de apoyo a la producción para las micro, pequeña y medianas empresas, es decir promover una oferta territorial de servicios de desarrollo empresarial para el fomento de MiPYMES.

Por otra parte un sector financiero con las estrategias de desarrollo territorial, un sistema fiscal y además el fomento del desarrollo productivo y empleo local por medio de un marco jurídico y un reglamento apropiado (Alburquerque & Dini, 2008).

Como parte fundamental de una estrategia de desarrollo local hay que tomar en cuenta la responsabilidad de gobiernos locales en asumir un papel protagónico que lidere y brinde acceso a las condiciones necesarias, que promueven mayor dinamismo y participación de los actores locales logrando así un desarrollo económico local.



C. Fases de un proceso de Desarrollo Económico Local

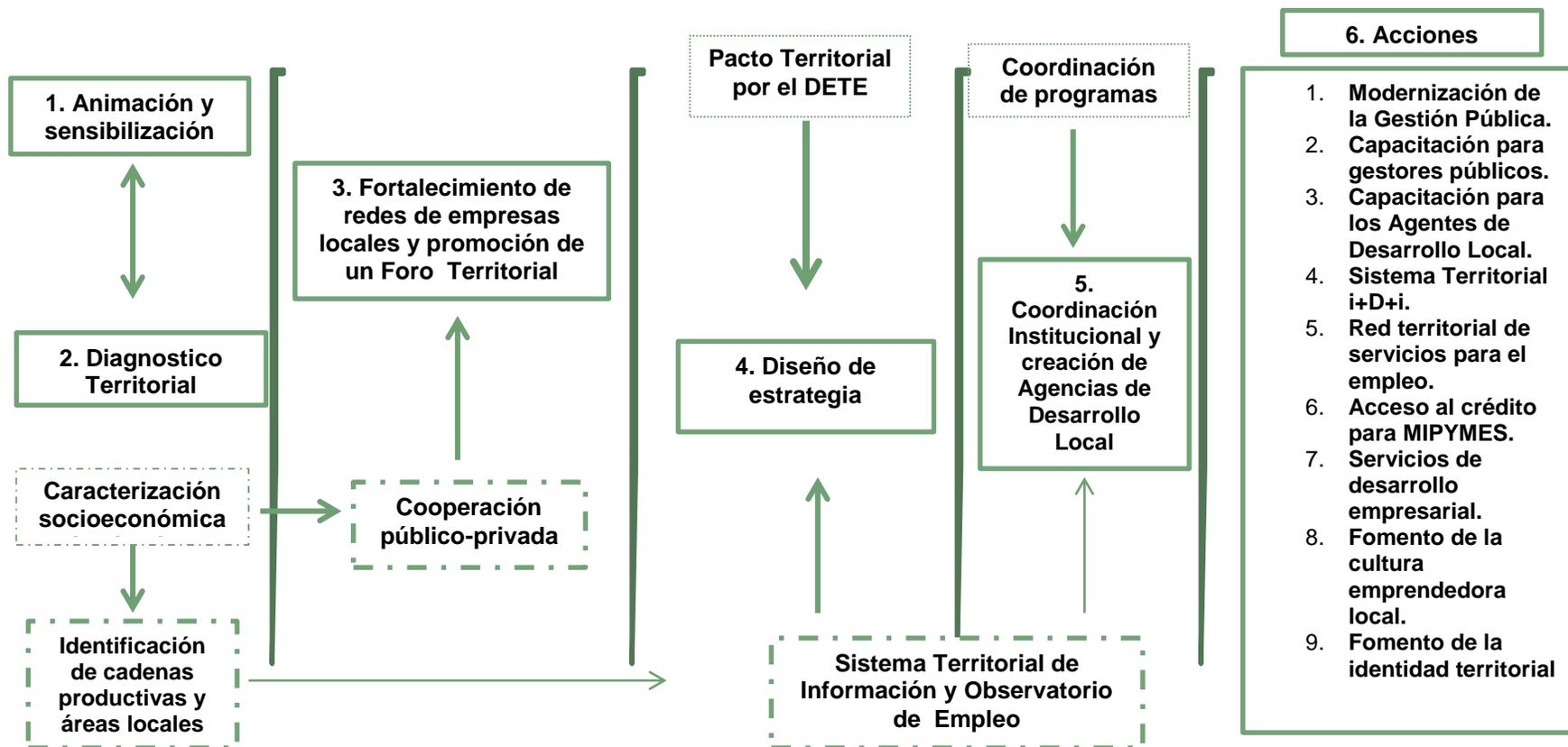
El proceso de desarrollo económico local propuesto por Albuquerque (2008), se detalla en la Ilustración 3, en el cual se aprecia que este proceso requiere necesariamente la animación, sensibilización y movilización de los diferentes actores locales, públicos y privados para desarrollar una propuesta conjunta, además de un diagnóstico territorial en el cual se abarque la caracterización socioeconómica e institucional y se identifiquen las cadenas productivas y áreas locales de empleo.

Por otra parte con la cooperación público-privada fortalecer las redes de empresas locales y apoyar la promoción de un foro territorial. El diseño de una estrategia de desarrollo económico en el cual se contemple un sistema territorial de Información y observatorio de empleo es fundamental para el desarrollo del proceso, aunado a esto la coordinación institucional y la creación de agencias de desarrollo local es la fase final que apoya el proceso de desarrollo económico local.

Poner en marcha las fases del proceso de desarrollo económico local abarca un fortalecimiento institucional no solo en donde se manifieste las fortalezas individuales de las instituciones públicas sino también la conformación de una red de actores locales privados. La participación del equipo de trabajo contribuye no solo a la formulación sino también a la implementación y al control de las propuestas (Albuquerque & Dini, 2008).



Ilustración 3 Fases de un proceso de desarrollo económico local



Fuente: Elaboración propia basado en Albuquerque y Dini (2008)



D. Desarrollo económico local y el empleo

Si bien las acciones generales en temas de infraestructura y mejoramiento de la calidad de vida de la población son fundamentales en un Municipio, estos aspectos deben trascender y buscar mejorar las oportunidades laborales desarrollando mecanismos y programas estructurados que apoyen el crecimiento de empleo de calidad, promoviendo la vinculación entre el sector privado y público, firmando convenios y alianzas estratégicas.

El tema del empleo juega un papel fundamental ya que este aspecto no solo tiene una función de subsistencia, sino que es probablemente la principal variable en temas socioeconómicos, por lo cual cualquier información relacionada con él es considerada esencial para cualquier territorio.

Por lo general los gobiernos locales no cuentan con información sistematizada del empleo, esto puede ser una debilidad que interfiere con el desarrollo económico local, de esta manera se hace fundamental contar con instrumentos que generen información estratégica, en donde el mercado laboral se analice desde una perspectiva de competitividad y se dé un mejoramiento de las condiciones socio laborales de la población.

2.2. Observatorio de Empleo

En los últimos años se ha desarrollado un instrumento para la gestión, producción y divulgación permanente de información relevante y actualizada del mercado laboral por medio de insumos para la toma de decisiones llamado Observatorios de Empleo. Estos surgen en el año 1989 como una solución al problema del desempleo que se dio a mediados de los años ochenta en Europa.

El mercado laboral posee características particulares como lo es un dinamismo y heterogeneidad, por lo cual el análisis de este se debe considerar como fundamental y así se cuente con información de tipo cualitativa como cuantitativa, tomando en cuenta los avances de la tecnología, que han influido sensiblemente sobre su cambiante comportamiento.



Un observatorio de empleo se define como *“un conjunto dinámico de actividades y productos que toma diferentes modalidades y dimensiones, dependiendo de los objetivos y necesidades de la entidad financiadora en materia de mercado laboral y tiene sostenibilidad a largo plazo”* (Farné, 2011).

Es decir esta herramienta es conceptuada de acuerdo a las necesidades de cada territorio, para algunos puede ser desde un instrumento, unidad, órgano, sistema de información o una estructura de consulta. Es de gran utilidad para analizar y comprender mejor el comportamiento del mercado laboral donde se abarca tanto la demanda como las características de la oferta de empleo en un territorio.

Para la Fundación Metis (2008) un observatorio de trabajo puede ser considerado como una fotografía a escala sectorial del mercado de trabajo. La tendencia es al desarrollo de metodologías a partir de los conceptos de perfiles profesionales y sectores de actividad.

2.2.1. Objetivos de un Observatorio de Empleo

Como se menciona anteriormente los observatorios de empleo pueden ser conceptualizados de acuerdo a las necesidades de cada región, país o territorio. Dentro de los objetivos que se pueden identificar para los observatorios de empleo es generar una sistematización de información actualizada, sustantiva y significativa con el fin de proporcionar datos de interés y de esta manera evaluar el comportamiento y la evolución de variables en materia del empleo, desempleo, formación profesional, para contribuir a la toma de decisiones de todos los agentes que intervienen en el mercado laboral, ya sean instituciones públicas como privadas (Asián, y otros, 2008; Fundación DEMUCA, 2011).

2.2.2. Componentes Básicos de un Observatorio de Empleo

Los observatorios de empleo según la Secretaria de Gobernación de Risaralda (2010) cuentan con dos componentes básicos los cuales se alimentan recíprocamente de información:

Por un lado el conocimiento, estructura y evolución del mercado laboral es fundamental, ya que se trabaja de una manera más eficaz y justa cuando hay un oportuno flujo de información certera a disposición de todos los participantes. Por otra parte los



trabajadores y empleadores tienen mayor grado de información y por lo tanto son capaces de utilizar la información para conocer y mejorar el funcionamiento de los mercados de trabajo.

Otro componente básico es que se generan sistemas de servicios de empleo los cuales son mecanismos y acciones que posibilitan la intermediación de empleo.

Sin embargo en guía para la instalación de la Red Nacional de Observatorios para la Descentralización y el Desarrollo Humano (2010) se especifica que un observatorio está constituido por 4 componentes básicos los cuales son:

A. Institucionalidad y Organización

Se refiere a la estructura que permite una coordinación y colaboración de una red de actores públicos y privados en la generación e intercambio de información de tal manera que se obtenga un beneficio del observatorio. Se requiere una unidad coordinadora con independencia sectorial que promueva y facilite este proceso.

B. Soporte Informático

Se requiere de un soporte informático (capital humano, tecnología y metodologías) que facilite en la red de organizaciones: la recopilación y análisis de datos para generar información, así como una adecuada comunicación para generar e intercambiar conocimientos.

C. Objetos de estudio e indicadores

Conjunto de indicadores que responden al marco conceptual del observatorio en particular.

D. Productos y procesos

La selección y definición de productos es una de las actividades estratégicas de un observatorio.



2.2.3. Funciones de un Observatorio de Empleo

Dentro de las funciones más importantes que plantea la Fundación DEMUCA (2011) para los observatorios se encuentran; presentar las características del mercado de trabajo en donde se abarque actividad, desempleo, perfiles profesionales, necesidades formativas, además de conocer la situación de las empresas y sus estrategias, es decir, formas de reclutar al personal, requerimientos en cuanto a la cualificación del personal, singularidades de la estructura empresarial y política de recursos humanos.

Por otra parte analizar las actuaciones de las instituciones públicas que afectan al empleo desde la perspectiva del desarrollo local y la calidad de vida. Favorecer la reflexión y las acciones de los colectivos locales, agentes económicos y sociales dirigidas a una mejora de la calidad de vida integral, analizar las demandas socio laboral de las empresas e instituciones de la localidad o territorio y por último conocer y planificar el impacto y nivel de inserción laboral de los distintos sectores en el tejido productivo.

2.2.4. Actividades que desarrolla el Observatorio de Empleo

Se pueden sintetizar una serie de elementos que el Observatorio de Empleo puede desarrollar para su óptimo funcionamiento, en la ilustración 4 se detallan las actividades que se pueden desarrollar en el observatorio de empleo.

En cuanto al sistema de información este abarca un conjunto de datos que reúne información coherente sobre el mercado de trabajo, que se sintetiza en una serie de indicadores y matrices, mientras que un sistema de monitoreo apropiado documenta el estado de la situación ocupacional de un territorio, en el cual se detecten y se interpreten los cambios y se dé un seguimiento a las políticas laborales y a los programas específicos del gobierno a nivel nacional y a nivel local. Contar con la preparación necesaria y con disponibilidad de personal especializado y capacitado en el manejo de los mercados de trabajo es fundamental para desarrollar componentes adicionales como la prospectiva, investigación y evaluación de información relevante que permita entender, corregir, verificar o aplicar el conocimiento adquirido.

Por otra parte la aplicación de acciones para comunicar y divulgar la información de los productos del Observatorio de Empleo es clave para lograr su empoderamiento en el ámbito local (Secretaría de Gobernación de Risaralda, 2010).

Ilustración 4 Actividades de un Observatorio



Fuente: Elaboración propia basado en Gobierno de Risaralda (2010)

2.2.5. Áreas de Interés para el Observatorio de Empleo

La Secretaría de Planificación de la Gobernación de Risaralda (2010) establece que dentro del dinámico mundo laboral existen diversas áreas de interés para el análisis y la evaluación de este:

En primer lugar se encuentra la demografía, en la cual se debe abarcar información como la evolución poblacional, la pirámide económica poblacional, el engrosamiento de la población económicamente activa y cuál es la proyección de escenarios. En segundo lugar se encuentra el tema del desempleo el cual incluye información acerca de quiénes son los desempleados, cuál era su anterior actividad, hacia donde van y que buscan, tiempos de búsqueda de empleo.

El tema del empleo engloba la información de quienes son los empleados, donde están, cuánto ganan, características de los empleos y modalidades. Por otra parte se encuentra



las capacidades que implica determinar cuál es el perfil de los trabajadores que se demandan y si existe gran demanda de trabajo extranjero altamente calificado. Finalmente en el tema del mercado de trabajo se requieren las características y requerimientos.

2.2.6. Metodología Observatorios de Empleo

Con lo que respecta a la metodología del observatorio local de empleo es importante realizar una adaptación con respecto al territorio en el cual se va a implementar, ya que es necesario tomar en cuenta aspectos como multiplicidad de políticas, problemáticas sociales y económicas así como la complejidad de las mismas.

El desarrollo de la metodología es imprescindible para que la participación de los actores se haga de una manera integral tanto en la generación de información como en la elaboración de informes.

A. Fuentes de recolección de información:

Si bien en la medida de lo posible los observatorios deben generar información primaria, se puede valer distintas fuentes de información confiable para realizar análisis y propuestas para el observatorio de empleo, la Fundación DEMUCA (2011) identifica dos tipos de fuentes de recolección:

i. Fuentes Secundarias

Información extraída de Internet, publicaciones, estudios específicos no publicados e información puntual. Este tipo de información se genera desde los distintos organismos públicos y privados los cuales suministran gran cantidad de datos, informes y estudios necesarios que se pueden recopilar y analizar.

ii. Fuentes Primarias

Si bien se puede extraer información de fuentes secundarias para conocer la aproximación de las características de la situación socioeconómica, esta información no es suficiente, razón por la cuál es necesario realizar encuestas periódicas, sondeos y



estudios que permitan obtener información tanto cualitativa como cuantitativa que sea utilizada por los entes que dirigen los esfuerzos al desarrollo local.

B. Técnicas de Investigación del Observatorio

Los instrumentos o técnicas de investigación que se pueden aplicar para tener el conocimiento necesario del mercado laboral pueden ser encuestas, entrevistas profundas, grupos de enfoque y técnicas de participación.

Finalmente el observatorio se basa en un equipo multidisciplinario, formado por personal experto o idóneo que tiene entre sus funciones recolectar información, analizar datos, difundir la información. Este equipo desarrolla sus actividades desde este pluralismo profesional y con aportaciones metodológicas diversas, con abundantes y diversos conocimientos en mercado de trabajo, itinerarios formativos, desarrollo local, técnicas de investigación, análisis socioeconómicos, sistemas de información geográfica (Fundación DEMUCA, 2011).

2.2.7. Productos de un Observatorio de Empleo

Un Observatorio puede ofrecer información oportuna y rápida sobre aspectos que afectan al mercado de trabajo y sobre los que requieren un diagnóstico inmediato, por lo cual cuando un observatorio está en pleno funcionamiento puede elaborar productos y servicios de distinta naturaleza como lo son boletines periódicos con la divulgación de los estudios previos realizados, estos estudios pueden contener temas como mercado laboral, informe de necesidades y tendencias formativas, además una web con una bolsa de empleo en donde las personas del territorio puedan ofrecer sus servicios y las empresas puedan postear las vacantes existentes.

Un observatorio no se limita a ser una base de datos o una página web. El observatorio realiza como sus principales actividades la recopilación de información, la elaboración de bases de datos, la confección de metodologías para codificar, clasificar y categorizar datos, el establecimiento de redes de personas u organizaciones que trabajan en áreas similares, el desarrollo de aplicaciones específicas de nuevas herramientas técnicas y



además la generación de análisis de tendencias, la realización de investigaciones, publicaciones y foros. (ONU-HABITAT, 2010)

2.3. Benchmarking

Un benchmarking es una alternativa en la cual las organizaciones hacen un acercamiento con otras empresas para generar información valiosa, mediante el proceso de evaluación y comparación, esta información permite tomar las mejores decisiones ya que la organización aprende tanto de sí misma como de las demás ya sea en procesos, productos o servicios.

Por lo tanto Michael J. Spendolini (1994, pág. 3) define el benchmarking como *“un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizaciones”*.

Esta definición hace énfasis en que el benchmarking no es un proceso casual o improvisado sino que mantiene un enfoque sistemático, continuo y sobre todo planificado. El cual logra realizar un análisis de las mejores prácticas de procesos, productos y/o servicios de otras organizaciones con el fin de enfrentar los desafíos actuales de tal manera que se vea una mejora en los sistemas, procesos e ideas de la organización propiamente.

Por otra parte Stapenhurst (2009) define el benchmarking como un método de medición y de mejora al comparar una organización con otras que poseen buenas prácticas. Usualmente este método consiste en dos aspectos:

1. Una comparación de los niveles de desempeño para determinar la diferencia entre "nosotros" y el "mejor" y determinar a partir de cuales organizaciones es probable que se pueda aprender más.
2. Estudiar cómo los mejores alcanzan su desempeño y luego adaptar y adoptar sus prácticas, según corresponda.



2.3.1. Objetivos y ventajas

Los principales objetivos que brinda esta herramienta tienen que ver con que permite determinar las acciones estratégicas empresariales.

Una de sus ventajas más importantes es que permite integrar ideas nuevas o mejoras, además permite implementar nuevas prácticas que ya han sido probadas y que han dado resultados positivos, haciendo un uso adecuado de recursos económicos.

2.3.2. Tipos de Benchmarking

Según Spendolini (1994) dentro de los principales tipos de benchmarking se encuentran benchmarking interno, competitivo, estratégico y cooperativo, los cuales irán de acuerdo a las diferentes necesidades que tenga la organización al momento de llevar a cabo el proceso.

A. Benchmarking interno

Evalúa un ente interno dentro de la organización que sirve como modelo para otros, puede ser un departamento o unidad que lleven a cabo procedimientos o prácticas exitosas. Es importante tomar en cuenta aspectos como cultura, resistencia al cambio, invasión de territorio y temor al despido.

B. Benchmarking competitivo

Es más conocido y aplicado ya que consiste en comparar una empresa con los competidores directos, la fuente más utilizada es utilizar ex empleados de la competencia, clientes y proveedores.

C. Benchmarking estratégico

Es este caso la comparación se realiza con organizaciones de naturaleza distinta, pero que cuente con características de líder en el mercado, con el fin de comparar la estrategia con la cual llego a ser líder y medirla y analizarla para que sirva de modelo con el fin de implementar mejoras.



D. Benchmarking cooperativo

En este sentido las empresas competidoras comparten información con la cual todos salgan favorecidos, este tipo de benchmarking puede ser considerado como alianzas entre competencias, con el fin de comparar e adaptar prácticas que han tenido.

2.3.3. Proceso de Benchmarking

Spendolini (1994) muestra una metodología sencilla que consta de 5 etapas, las cuales se encuentran en la ilustración 5, a continuación se presenta un detalle de las mismas.

En primer lugar se encuentra determinar a qué se le va a hacer Benchmarking, en esta etapa se identifica cuáles son los asuntos específicos y las necesidades las cuales se van a satisfacer mediante el proceso del benchmarking. Definido esto se determinan los recursos con los que se cuenta para llevar a cabo la investigación.

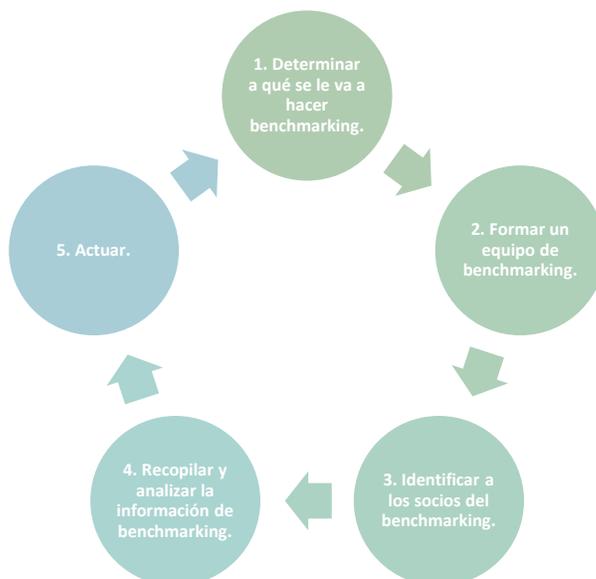
En segundo lugar se forma el equipo de benchmarking, si bien el este proceso puede ser llevado a cabo por individuos es importante contar con un equipo de trabajo, en donde se pueden asignar actividades y responsabilidades a cada miembro.

Por otra parte identificar a los socios del benchmarking, es decir, las fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información, además se incluye en esta etapa la identificación de las mejores prácticas industriales y organizacionales.

La siguiente etapa es recolectar y analizar la información de benchmarking, para llevar a cabo esta etapa es preciso contar con una herramienta o modelo que estructure los requerimientos del benchmarking, y con esto los métodos específicos de recopilación de la información.

Finalmente la etapa de actuar está influenciada por las necesidades y uso de la información de benchmarking. La acción a realizar puede incluir un informe o un conjunto de recomendaciones para implementar el cambio real.

Ilustración 5 Etapas del proceso de benchmarking



Elaboración propia basada en Spendolini (1994)

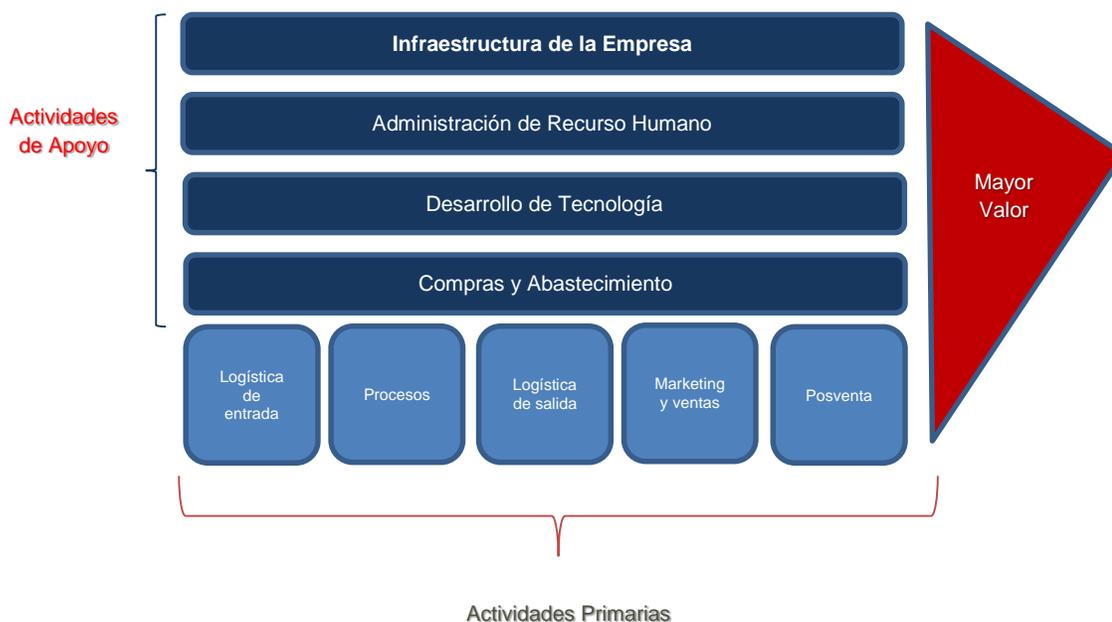
A continuación se introduce el concepto de cadena de valor, el cual permite realizar una comparación de los procesos y funciones de cada una de las entidades a estudiar y de esta manera identificar las mejores prácticas.

2.3.4. Cadena de Valor

Michael Porter (1985) difunde el concepto de cadena de valor y establece que es fundamental analizar todas las actividades de la empresa con el fin de conocer cómo interactúan entre sí y comprender los factores que explican su ventaja competitiva. Por lo que establece que la cadena de valor es una poderosa herramienta de análisis para la planeación estratégica de los negocios, básicamente facilita la identificación de las ventajas competitivas en el seno de la organización.

El modelo de cadena de valor propuesto por el autor, respalda el análisis de la contribución que aporta cada una de las actividades principales así como las que se interrelacionan entre ellas, por ende actividades primarias y actividades de apoyo respectivamente. A continuación la ilustración 6 hace referencia a la Cadena de Valor propuesta por el autor.

Ilustración 6 Modelo de Cadena de Valor



Fuente: Elaboración Propia basado en el Modelo Porter (1985)

A. Actividades Primarias

Las actividades primarias involucran a aquellas comprometidas con la transformación de materias primas e insumos en un producto terminado, así como los esfuerzos llevados a cabo para su puesta en el mercado y comercialización, sin dejar de lado los eventuales servicios de posventa que puedan considerarse.

B. Actividades de Apoyo

Por su parte las actividades de apoyo, son aquellas que sientan bases para que las actividades primarias puedan desarrollarse en toda su potencialidad.

Finalmente una herramienta de este tipo es solo la estructuración de determinados conceptos por lo cual cobra mayor significado cuando es contextualizada en determinada



actividad productiva, ya sea desarrollo de productos o servicios, es decir es válido reinterpretar el modelo propuesto por Michael Porter debido a que todas las empresas manejan un entorno diferente y por ende diferentes variables, por lo cual se hace indispensable adaptar la propuesta del modelo a la realidad de cada caso.

2.4. Metodología de Investigación

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican del estudio de un fenómeno (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

A lo largo de la historia se han presentado diferentes corrientes del pensamiento, las cuales se han sintetizado principalmente en dos enfoques que engloban un conjunto de procesos con el fin de generar conocimiento; el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo. Si bien los dos enfoques comparten ciertas similitudes generales cada una cuenta con características propias.

2.4.1. Enfoque Cualitativo y Enfoque Cuantitativo:

Dentro del enfoque cuantitativo según explica Hernández, Fernández, & Baptista (2010) se utilizan la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Mientras que el enfoque cualitativo utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Si bien ambos enfoques resultan valiosos y aportan gran cantidad de conocimiento es preciso que el investigador conozca su contexto, la situación, los recursos con los que cuenta, sus objetivos y el problema de estudio, con el fin de determinar cual es el enfoque apropiado para abordar el tema.

2.4.2. Alcances de la investigación:

El tipo de enfoque va a constituir un paso importante en la metodología, pues este va a determinar el alcance de la investigación. Los alcances del estudio resultan de la revisión de la literatura y de la perspectiva del estudio además depende de los objetivos del



investigador para combinar los elementos de estudio. La clasificación de los alcances según Hernández, Fernández, & Baptista (2010) es la siguiente: Exploratorio, Descriptivo, Correlacional, Explicativo.

A. Investigación Exploratoria

Es utilizado cuando el objetivo no ha sido suficientemente estudiado, y se requiere de un primer acercamiento para examinar el tema en cuestión. Es decir, cuando la revisión de la literatura muestra que solamente existe guías no investigadas.

B. Investigación Descriptiva

Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis. En muchas ocasiones la meta del investigador es describir fenómenos o situaciones contextos y eventos.

C. Investigación Correlacional

Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población, es decir, su finalidad es conocer la relación o el grado de asociación que existe entre dos o más conceptos. Este tipo de investigación pretende responder a preguntas de investigación.

D. Investigación Explicativa

Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables.

En muchas ocasiones una investigación puede incluir diferentes alcances, así mismo una investigación puede iniciar como exploratoria o descriptiva y llegar a ser correlacional o incluso explicativa.

2.4.3. Técnicas de Investigación

En lo que se refiere a la medición y recolección de datos, según Hernández, Fernández, & Baptista (2007), una investigación puede disponer de diversas técnicas las cuales son utilizadas para medir las variables de interés, entre estas se encuentran las siguientes:



A. Observación

La observación implica en adentrarse con un grado de profundidad en una situación, manteniendo un papel activo así como una reflexión permanente con el fin de obtener el detalle de sucesos, eventos e interacciones.

B. Entrevista

Esta técnica de recolección es una reunión para conversar e interactuar, entre el entrevistador y el entrevistado

C. Cuestionario

Es uno de los métodos de recolección de información más utilizados ya que consiste en un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables. Dentro de las cuales se pueden clasificar en preguntas abiertas y preguntas cerradas.

D. Grupos de Enfoque (Focus Group)

Es una especie de entrevistas grupales, la cual consiste en reuniones con grupos pequeños y medianos, en la cual los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal.

2.4.4. Fuentes de Información

Las fuentes de información según Hernández, Fernández, & Baptista (2007) son los diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para realizar una investigación se dividen en fuentes primarias, secundarias y terciarias, a continuación se realiza una breve conceptualización de las mismas:

A. Fuentes Primarias:

Las fuentes primarias de información son las que sistematizan en mayor medida la información generalmente profundizan más en el tema que desarrollan y por lo tanto proporcionan datos de primera mano, algunos ejemplos de este tipo de fuentes son: libros, artículos de revistas, trabajos o tesis.



B. Fuentes secundarias:

Implica la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos, son compilaciones que reprocesan información de primera mano.

C. Fuentes Terciarias:

Se trata de documentos que compendian nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas, así como nombres de boletines, conferencias y simposios, títulos de reportes con información gubernamental; catálogos de libros básicos que contienen referencias y datos bibliográficos; y nombres de instituciones nacionales e internacionales al servicio de la investigación.



CAPÍTULO III

MARCO LEGAL



CAPÍTULO III. Marco Legal

En este capítulo se hace referencia a las bases legales que se deben tomar en cuenta para determinar las provisiones regulatorias y leyes relacionadas con el tema del proyecto en cuestión. Se realiza un resumen del Código Municipal vigente en la Ley No. 7794 establecido por la Asamblea Legislativa (1998) donde se plasma un desarrollo normativo minucioso de la Municipalidad, y se hace referencia a las leyes y normativas más relevantes que afectan el desarrollo local y el empleo.

3.1. Código Municipal

La Ley No. 7794 considera una gran variedad de temas estructurales como jurisdicción territorial, autonomía, relaciones con otras entidades tanto públicas como privadas entre muchos otros temas de interés, a continuación se hace una breve referencia del contenido del código municipal en donde existen artículos establecidos para las disposiciones generales, relaciones intermunicipales, organización municipal, hacienda municipal, presupuesto municipal, personal municipal, recursos contra los actos municipales, comités cantonales de deportes, concejos municipales de distrito y disposiciones finales y transitorias.

En lo que se refiere a las disposiciones generales se realiza una conceptualización de diversos términos, en primera instancia el termino municipio se establece en el artículo 1, *“El municipio está constituido por el conjunto de personas vecinas residentes en un mismo cantón, que promueven y administran sus propios intereses, por medio del gobierno municipal.”* Es decir existe una igualdad entre las personas vecinas residentes del territorio para participar en la conformación del gobierno municipal ya sea como Regidor o Alcalde. Mientras que el termino municipalidad define en el artículo 2 *“La municipalidad es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines”.*



Por otra parte se establece en el artículo 3, la jurisdicción de la municipalidad la cual es el cantón respectivo, y en el artículo 4 la autonomía, política, administrativa y financiera que le confiere la constitución política, estableciendo una serie de atribuciones.

Asimismo el código municipal en su primer apartado referido a disposiciones generales, hace referencia al fomento de la participación activa del pueblo en las decisiones del gobierno local lo cual es de gran importancia para que la comunidad pueda discutir asuntos de interés, además se establece que debe existir una coordinación de las acciones, entre la municipalidad y los demás órganos o entes de la Administración, sin embargo se establece que la municipalidad puede llevar a cabo individualmente o mediante convenios con otras municipalidades servicios u obras que proyecten ejecutar, lo anterior se encuentra establecido en los artículos 5, 6 de la Ley No. 7794.

El tema de los convenios con otras municipalidades es de suma importancia ya que permite desarrollar una mejor administración debido a que se trabaja en equipo en lo que se refiere al logro de objetivos y el uso de los recursos de la manera más eficiente, este profundiza en el tema de las relaciones intermunicipales, la cual cuenta con los artículos 9,10 y 11. Es importante mencionar que el artículo 11 establece que un convenio municipal se debe presentar como requisito la validez mediante un estudio de factibilidad.

Con lo que se refiere a la organización municipal se establece que el Gobierno Municipal está integrado por el alcalde y el concejo municipal, el cual está integrado por Regidores todos ellos apoyando los intereses y servicios locales de cada cantón lo cual se refleja en el artículo 12 del código municipal *“El gobierno municipal estará compuesto por un cuerpo deliberativo denominado Concejo e integrado por los regidores que determine la ley, además, por un alcalde y su respectivo suplente, todos de elección popular”*.

El concejo tiene a su cargo según se establece en el artículo 13 en el inciso a *“Fijar la política y las prioridades de desarrollo del municipio, conforme al programa de gobierno inscrito por el alcalde municipal para el período por el cual fue elegido y mediante la participación de los vecinos”*. Mientras que el alcalde tendrá a su cargo una serie de



atribuciones y obligaciones dentro de las cuales se encuentran rendir informes, presentar proyectos, nombrar o remover personal, impulsar una estrategia municipal para la gestión del desarrollo que promueva la igualdad y equidad de género, entre otras las cuales se encuentran establecidas en el artículo 17 de la Ley No 7794.

La autonomía con la que cuenta una municipalidad le permite disponer de su patrimonio siempre y cuando se apeguen a las regulaciones contenidas en las diversas leyes, el tema de hacienda municipal de la ley No 7794 engloba las disposiciones generales con respecto a los ingresos municipales, crédito municipal, presupuesto municipal, tesorería y contaduría.

La normativa que rige el personal de la municipalidad se encuentra a partir del artículo 115, en el que se “establece la Carrera administrativa municipal, como medio de desarrollo y promoción humanos. Se entenderá como un sistema integral, regulador del empleo y las relaciones laborales entre los servidores y la administración municipal”. Además en este capítulo se detallan los requisitos para ingresar a la carrera administrativa municipal, la normativa sobre el manual descriptivo de puestos general, selección del personal, incentivos y beneficios, evaluación y calificación del servicio, permisos, capacitación municipal, derechos, deberes, prohibiciones y sanciones de los servidores municipales.

Es importante destacar que la normativa vigente en su conjunto debe adaptarse a la dinámica y evolución de cada Municipalidad. En la actualidad se busca consolidar la autonomía local, implementar la descentralización de las decisiones con el propósito de brindar un servicio público más eficaz y eficiente a la ciudadanía.

3.2. Desarrollo Económico Local en Legislación Nacional

La municipalidad es uno de los entes que cuenta con más cercanía a las necesidades de la ciudadanía por lo cual tiene la oportunidad de promover el desarrollo económico local en el cual se incorporen las necesidades e intereses de la población.



Dentro del marco regulatorio en el cual se encuentra el código municipal se establece en el Artículo 5 del Código Municipal.- *“Las municipalidades fomentarán la participación activa, consciente y democrática del pueblo en las decisiones del gobierno local. Las instituciones públicas estarán obligadas a colaborar para que estas decisiones se cumplan debidamente”.*

Por otra parte, la Contraloría General de la República (2009) define el desarrollo local, como un proceso en el cual las municipalidades, demás instituciones públicas, organizaciones privadas y los ciudadanos, se organizan para orientar el uso de los recursos locales y externos en procura del bienestar de sus habitantes.

Para llevar a cabo un desarrollo local es necesario mantener una planificación, la cual comprende un conjunto de fases, en donde se formulan, aprueban, ejecutan, controlan y evalúan los planes de desarrollo local.

De esta manera en el inciso I del artículo 14 afirma que se debe- *Aprobar el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Anual Operativo que elabore la persona titular de la alcaldía, con base en su programa de gobierno e incorporando en él la diversidad de necesidades e intereses de la población para promover la igualdad y la equidad de género.*

Es decir, la planificación de las municipalidades cuentan con un instrumento que orienta las acciones a largo plazo para esto se establece un Plan de Desarrollo Municipal en el cual se orientan las acciones de las municipalidades y demás instituciones públicas, en cuanto al uso de los recursos locales y externos, se basa en la visión de desarrollo local así como en los diferentes planes y programas nacionales, regionales y sectoriales que impacten el desarrollo del cantón. (Contraloría General de la República , 2009).

Otro instrumento formulado en el que se concreta la política de la entidad a través de objetivos, metas y acciones que se deben ejecutar durante un periodo de tiempo establecido es el plan operativo anual, en este se precisan los recursos humanos,



materiales y financieros necesarios para obtener los resultados esperados, es decir, el presupuesto municipal deberá satisfacer dicho plan, y además identificar las unidades ejecutoras responsables de los programas de ese plan. El Artículo 92 lo establece de esta manera. *“El presupuesto municipal deberá satisfacer el Plan Anual Operativo de la manera más objetiva, eficiente, razonable y consecuente con el principio de igualdad y equidad entre los géneros, y la correspondiente distribución equitativa de los recursos.”*

Sin embargo es el Concejo Municipal el que establece cuales son las prioridades de desarrollo del municipio, establecido de esta manera en el artículo 13 en el inciso a. Donde se menciona que una de las atribuciones del Concejo es *“Fijar la política y las prioridades de desarrollo del municipio, conforme al programa de gobierno inscrito por el alcalde municipal para el período por el cual fue elegido y mediante la participación de los vecinos”*.

Dentro de las atribuciones y obligaciones que le corresponden al alcalde se encuentra asegurarse que los proyectos se ajusten con el Plan de Desarrollo Municipal establecido en el artículo 17 de esta manera *“Presentar los proyectos de presupuesto, ordinario y extraordinario, de la municipalidad, en forma coherente con el Plan de desarrollo municipal, ante el Concejo Municipal para su discusión y aprobación”*.

Artículo 92.- *El presupuesto municipal deberá satisfacer el Plan Anual Operativo de la manera más objetiva, eficiente, razonable y consecuente con el principio de igualdad y equidad entre los géneros, y la correspondiente distribución equitativa de los recursos*

3.3. El empleo en la Legislación

Dentro del tema del empleo la legislación costarricense contempla en la Constitución Política de la Republica en el artículo 56 *“El trabajo es un derecho del individuo y una obligación con la sociedad. El Estado debe procurar que todos tengan una ocupación honesta y útil, debidamente remunerada e impedir que por causa de ella se establezcan condiciones que en alguna forma menoscaben la libertad o la dignidad del hombre o*



degraden su trabajo a la condición de simple mercancía. El estado garantiza el derecho de libre elección del trabajo”.

Mientras que el dentro de las políticas institucionales del Ministerio de trabajo y Seguridad Social se encuentra la investigación y divulgación permanente de las tendencias del mercado de trabajo, integrando así esfuerzos conjuntos de todos los entes y gestores sociales interesados en el desarrollo laboral, económico y social.

Por otra parte el artículo 72 de la Constitución Política de la Republica refiere a que *“El Estado mantendrá, mientras no exista seguro de desocupación, un sistema técnico y permanente de protección a los desocupados involuntarios y procurará la reintegración de los mismos al trabajo”.*

Para finalizar es importante mencionar que el Código Municipal faculta a las municipalidades a suscribir convenios para el cabal cumplimiento de sus fines. Lo cual está establecido en el artículo 2 “La municipalidad es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines”. Y además el artículo 7 dispone que el Código Municipal faculte a la Municipalidad a suscribir convenios con el ente u órgano publico competente, para llevar a cabo, conjunta o individualmente, servicios u obras en su cantón.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA



CAPÍTULO IV. Metodología

En este capítulo se especifica la manera en que se realiza la investigación, describiendo el tipo de investigación, las fuentes de información, los sujetos y variables de estudio, las técnicas de investigación y las etapas o pasos de ejecución para el desarrollo del proyecto.

4.1. Tipo de investigación

A lo largo de la historia se ha determinado que se cuenta con varios tipos de investigación dentro de las cuales se puede desarrollar un proyecto va a depender de la necesidad y los objetivos. Para efectos de este proyecto se requirió un enfoque de tipo cualitativo y un alcance descriptivo.

El enfoque que se le da a este proyecto es de tipo cualitativa ya que se utiliza recolección de datos sin medición numérica, los datos y cifras presentes en este proyecto provienen de fuentes secundarias.

Por otra parte el proyecto presentó un alcance de tipo descriptivo ya que la intención fue recopilar información proveniente de entidades con un modelo similar o igual a un observatorio de empleo, con el fin de obtener información valiosa que describa los mecanismos de operación y aprender de esta para implantar un modelo que se adecue a las necesidades del Cantón.

4.1.1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental ya que lo que se pretende es observar el funcionamiento de Observatorios de Empleo en su contexto natural con el fin de analizarlos, aunado a esto es de tipo transversal debido a que la información fue recolectada en un momento determinado en el tiempo, lo cual fue como tomar una fotografía de los Observatorios a analizar en un momento dado.



4.2. Fuentes de información

Las fuentes de información utilizadas en el desarrollo de la propuesta fueron:

4.2.1. Fuentes primaria

Dentro de las fuentes primarias para recolectar información de interés proveniente de otras entidades se encuentran, los encargados de observatorios de éxito a nivel internacional y los encargados de las Municipalidades que cuentan con el convenio de red de oficinas de empleo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en Costa Rica.

4.2.2. Fuentes secundarias

Para el presente proyecto entre las fuentes secundarias están documentos suministrados por el personal de la Municipalidad, además acceso a libros, publicaciones y portales en Internet con el fin de obtener información, documentos e informes necesarios para la elaboración del marco teórico, así como la legislación de Costa Rica para establecer el Marco Legal en el que desenvuelve el proyecto. Por otra parte se encuentra páginas web y correos electrónicos de observatorios de empleo a nivel internacional las cuales brindan información de interés para el presente proyecto.

4.3. Sujetos de estudio

Los sujetos de estudio abarcan las fuentes por las cuales se transmiten los datos requeridos a utilizar en el estudio para la investigación, los sujetos están conformados por:

4.3.1. Observatorios de empleo a nivel nacional

Municipalidades a nivel nacional que cuentan con convenio con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Instituto Nacional de Aprendizaje y el Ministerio de Educación Pública, tienen un amplio conocimiento y experiencia sobre cómo se desarrolla e implementa una herramienta de intermediación de empleo.

Municipalidad de Alajuela: La bolsa de Empleo es una oficina que surge a partir del convenio de la Municipalidad de Alajuela con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social



firmado el 6 de agosto del año 2003, para el 2010 se cambia su nombre a Oficina de Capacitación y Empleabilidad

Municipalidad de Cartago: La Oficina de Empleo Municipal es un organismo técnico que relaciona la oferta y demanda de trabajo, brindando información y orientación para el empleo y la capacitación, y todo ello en forma gratuita.

4.3.2. Observatorios de empleo a nivel internacional

A nivel internacional existen países que cuentan con una herramienta que producen y divulgan información relevante sobre el mercado laboral para ese territorio, además de vincular los empleados con los empleadores para brindar más oportunidades de empleo de calidad, es por esta razón que se estudiaron los observatorios de empleo con características relevantes y de interés a nivel internacional.

Observatorio Canario del Empleo y La Formación Profesional (OBECAN): El OBECAN es un organismo del Gobierno de Canarias en España, adscrito a la Consejería de Empleo, Industria y Comercio, que orienta al Gobierno en materia de empleo y formación profesional con el fin de facilitar la planificación y programación de acciones que permitan la permanente adecuación de los trabajadores a las exigencias cambiantes del mercado de trabajo.

Observatorio de Las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias: Es el organismo gestor de la política de empleo en la Comunidad Autónoma. Adscrito a la Consejería de Economía y Empleo y creado por LEY del Principado de Asturias, en España 3/2005, de 8 de julio.

4.4. Técnicas de investigación

Son herramientas con las cuales se llevó a cabo el proyecto con el fin de recolectar datos de interés, en este ámbito las técnicas que se utilizaron fueron:



4.4.1. Observación

Para la realización de este proyecto se empleó la técnica de observación directa con el fin de obtener información del comportamiento interno de las operaciones del convenio que poseen las Municipalidades del país con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

4.4.2. Revisión documental

Se requirió realizar una revisión exhaustiva de documentos emitidos por del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en conjunto con el Ministerio de Educación Pública y el Instituto Nacional de Seguros, el tipo de documentos que se requirió fueron documentos digitales y físicos que contienen información de interés.

4.4.3. Entrevista en profundidad

Esta técnica se llevó a cabo por medio de una conversación entre el entrevistador y el entrevistado y su equipo de trabajo.

En el caso de la Municipalidad de Alajuela se realizó una entrevista no estructurada con el equipo de trabajo de la Oficina de Empleabilidad y Capacitación, la cual sirvió para conocer en profundidad la manera en que operan y los retos a los que se enfrentan día con día.

Con la Municipalidad de Cartago la entrevista no estructurada se aplicó únicamente a la coordinadora de la Oficina de intermediación de Empleo, en la cual se ampliaron puntos sobre la experiencia adquirida durante los años de operación de la oficina.

4.4.4. Benchmarking

Como base para la elaboración de la propuesta se realizó un benchmarking estratégico a dos Municipalidades que aplican un modelo funcional en materia de intermediación laboral, y cuentan con operaciones definidas lo cual amplia el conocimiento sobre las buenas prácticas que debe manejar un servicio de este tipo, y además propicia a que con la implementación de esta propuesta la Municipalidad de San Carlos pueda llegar a convertirse en uno de los gobiernos locales más eficiente en la prestación del servicio



propuesto. Por otra parte también se aplica un benchmarking estratégico a observatorios de empleo españoles con el fin de conocer su funcionamiento integral al llevar a cabo todas las actividades que desempeña, este benchmarking se lleva a cabo a través del contacto directo con la persona encargada del Observatorio vía correo electrónico

4.5. Etapas para el desarrollo del proyecto

A continuación se detalla el método utilizado en la elaboración de la propuesta del observatorio de empleo.

Para la elaboración de la Propuesta de un Observatorio de Empleo Municipal se realizaron 4 etapas. La revisión de la literatura es la primera etapa del proyecto, la cual consistió en identificar las fuentes de información, obtener y revisar los documentos con la información relevante y procesar la información.

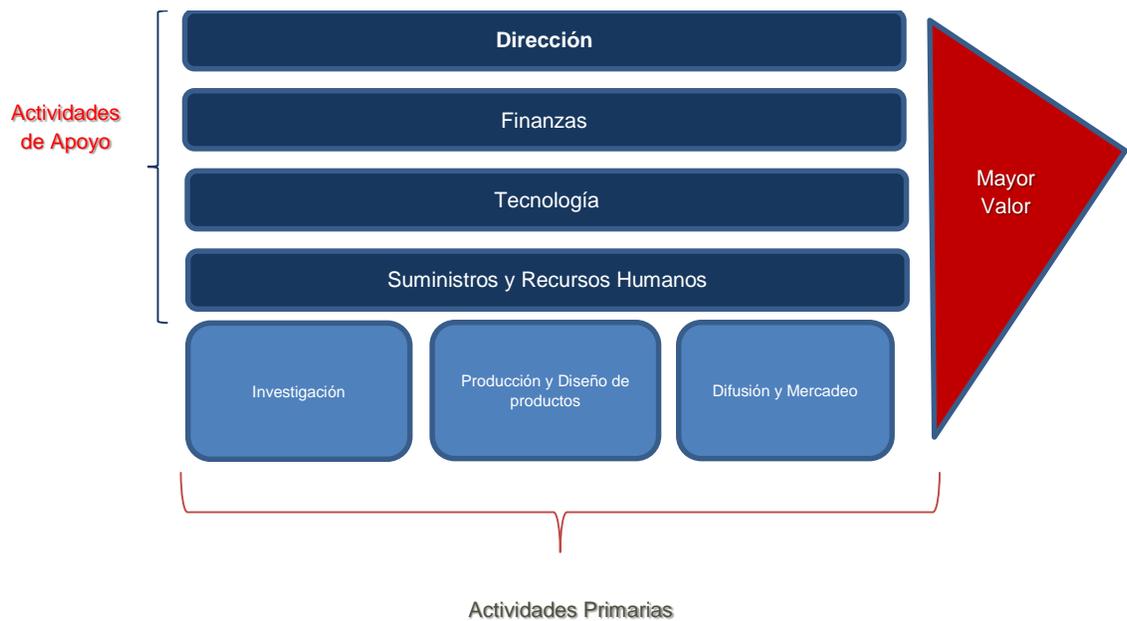
La siguiente etapa consiste en realizar un benchmarking en la cual fue fundamental realizar una planificación previa con el fin de establecer cuáles son los factores clave a estudiar, para ello se utilizó el modelo de la cadena de valor como guía para definir los aspectos que se van a estudiar en el Benchmarking.

Una cadena de valor funciona como un esquema completo para el análisis de las funciones empresariales, la guía contempla una base de la cadena de valor empresarial, inicialmente se encuentra dividido en actividades primarias y actividades de apoyo, a raíz de cada una de las actividades se despliega un conjunto de elementos lo cuales se presentan en la ilustración 7.

Las actividades primarias son un conjunto de actividades y procesos ordenados de manera secuencial que agregan un valor directo a la cadena, dentro de las áreas que contemplan las actividades primarias, se pueden distinguir: la investigación, la producción y el diseño de productos, la difusión y el mercadeo.

Las actividades de apoyo son actividades y procesos paralelos que inciden indirectamente en el valor agregado del servicio que brindan las entidades. Entre las áreas que se pueden distinguir se encuentran la dirección, las finanzas, tecnología suministros y recursos humanos.

Ilustración 7 Modelo Cadena de Valor Ajustado



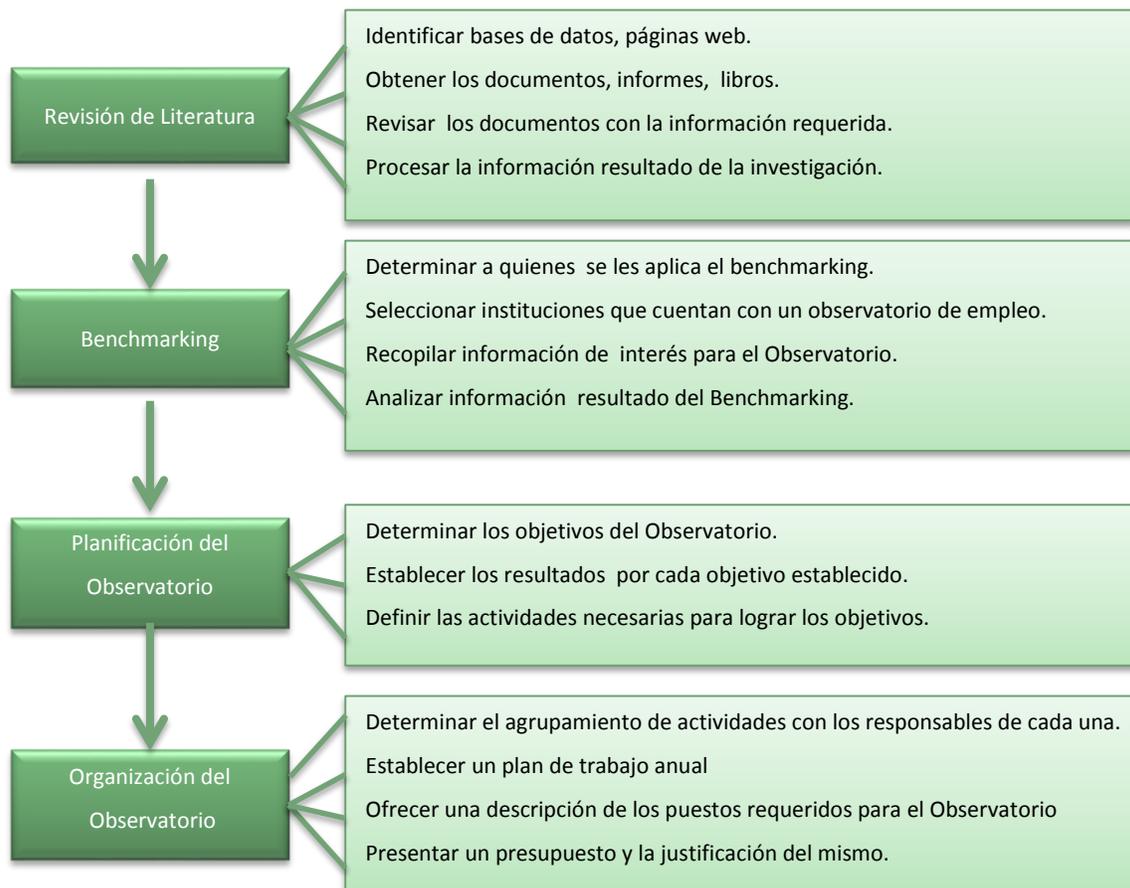
Fuente: Elaboración propia

Además se seleccionaron las instituciones que cuentan con un observatorio de empleo exitoso, y se recopila la información de interés por último se analizó la información producto del benchmarking.

La tercera etapa de planificación consistió en determinar los objetivos del observatorio, y los resultados de cada objetivo con sus respectivas actividades necesarias para lograr los objetivos.

Finalmente se puso en marcha la organización del observatorio la cual contempla el agrupamiento y asignación de actividades identificando a cada responsable, un plan de trabajo, la descripción de los puestos requeridos donde se establecen los perfiles y las condiciones necesarias en cada puesto y el presupuesto con su debida justificación.

Ilustración 8 Etapas para la elaboración de la Propuesta de Observatorio Municipal



Fuente: Elaboración propia



CAPITULO IV

BENCHMARKING



CAPÍTULO V. Benchmarking

En este capítulo se realiza una investigación estratégica para conocer las buenas prácticas que realizan los sujetos de estudio, por lo cual se selecciona las instituciones que cuentan con un observatorio de empleo exitoso y se recopila la información de interés.

5.1. Aspectos que se estudian en el Benchmarking

Para el proyecto se evalúa los aspectos que sirven de base para la creación y manejo de un Observatorio de Empleo Municipal en el Cantón de San Carlos. Las áreas que se toman en cuenta para realizar la guía de investigación corresponden a los aspectos que se contemplan en la cadena de valor a continuación se plantean los objetivos que persigue el Benchmarking en el presente proyecto.

5.1.1. Objetivos del Benchmarking

1. Identificar cuáles son las mejores prácticas en la planificación y las actividades de apoyo que contemplan los observatorios
2. Establecer los métodos de operación es decir las actividades primarias de los observatorios a estudiar.



5.2. Entidades que se someten a Benchmarking

En la actualidad han surgido un gran número de Observatorios de Empleo a nivel internacional o herramientas que cuentan con un propósito similar a un observatorio. Se cuenta con una larga trayectoria que se traduce en la experiencia Española específicamente el Observatorio Canario del Empleo y la Formación Profesional (OBECAN) y el Observatorio de la Ocupaciones del Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias.

A nivel nacional existe un servicio público de empleo en Costa Rica que lleva a cabo por medio de un Sistema Nacional de Intermediación, Orientación y Formación de Empleo (SIOIE), en el cual se pone en marcha diferentes iniciativas, entre las que se pueden destacar la firma por parte del MTSS de convenios con municipalidades para ampliar las oficinas de empleo.

En la actualidad existen 30 Municipalidades que cuentan con el convenio, las cuales ofrecen un servicio de intermediación de empleo en donde se apoyan mediante diferentes herramientas. Es por esta razón que se han tomado como estudio 2 de las municipalidades con los modelos más sólidos.

5.2.1. Descripción de Observatorios

Se han seleccionado observatorios a nivel internacional y oficinas de intermediación laboral que operan a nivel nacional a continuación se detalla cuáles han sido seleccionadas e información general de las mismas.

A. Municipalidad de Alajuela

La Municipalidad de Alajuela cuenta con una oficina de Capacitación y Empleabilidad la cual pone en marcha un servicio de intermediación de empleo, orientación y prospección de empleo, que propicia un acercamiento oportuno entre las personas en búsqueda de empleo del Cantón Central de Alajuela y de empleadores que requieren trabajadores, además, que sirve como plataforma para el impulso de políticas de empleo.

Misión: Realiza un vínculo eficiente entre las personas del Cantón Central de Alajuela que buscan oportunidades laborales y el sector empleador, mediante información, orientación y seguimiento oportuno.

Visión: Ser la mejor oficina de intermediación de empleo del Cantón Central de Alajuela

Ilustración 9 Información General Oficina de Capacitación y Empleabilidad de Alajuela



Fuente: Elaboración propia

B. Municipalidad de Cartago

La Municipalidad de Cartago cuenta con una oficina de Intermediación de Empleo, la cual es un organismo técnico que relacionan la oferta y demanda de trabajo, brindando información y orientación para el empleo y la capacitación en forma gratuita. Además es una vía de información y acceso a diversos programas sociales que ejecuta el Estado, tendiente a aumentar el empleo.

Misión: Mejorar las condiciones de empleo para las personas que lo necesitan e insertarlas en el mercado laboral mediante la intermediación con los Empleadores.

Visión: Proyectar a los cartagineses un servicio de calidad, tanto a las personas que buscan lograr o mejorar su inserción laboral, como también a empresas que necesiten incorporar personal calificado de la región.

Ilustración 10 Información General Oficina de Intermediación de Empleo de Cartago

Municipalidad de Cartago	
 ESCUDO DE CARTAGO	
Oficina Intermediación de Empleo	
Ubicación	Costa Rica, Cartago
Horario de atención	Lunes, miércoles y viernes de 9:00am a 12md
Página web	www.muni-carta.go.cr/bolsa-de-empleo-del-canton.html
Correo electrónico	oficinadeempleo@municarta.go.cr
Personas de contacto	Licda. Gabriela Peralta Quirós

Fuente: Elaboración propia

C. Observatorio Canario del Empleo y La Formación Profesional (OBECAN)

El OBECAN es una herramienta del Gobierno Local de Canarias para la toma de decisiones en materia de políticas de empleo. Se creó en el año 1998 como consecuencia de las transferencias de las políticas de empleo del Estado Español a las Comunidades Autónomas. Es un organismo que orienta al Gobierno en materia de empleo y formación profesional con el fin de facilitar la planificación y programación de acciones que permitan

la permanente adecuación de los trabajadores a las exigencias cambiantes del mercado de trabajo.

El OBECAN obtiene, analiza y ofrece información sobre la evolución de las profesiones y del mercado de trabajo. Su objeto es anticiparse a las demandas sociales de manera que se facilite la adaptación constante de los trabajadores a un mercado de trabajo que evoluciona rápidamente a partir de los continuos cambios económicos y tecnológicos.

Ilustración 11 Información General Observatorio Canario del Empleo

Observatorio Canario del Empleo y la formación profesional (OBECAN)	
 Servicio Canario de Empleo	
Ubicación física	España
Unidad Coordinadora	Fundación para el Fomento del Trabajo (Gobierno de Canarias)
Página web	www3.gobiernodecanarias.org/empleo/portal/observatorio/index.php
Correos electrónicos:	fprigom@gmail.com
Personas de contacto:	Luis Prieto Gómez

Fuente: Elaboración propia

D. Observatorio de Las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias.

El Observatorio de las Ocupaciones fue introducido por el Servicio Público de Empleo en el 2005, como un instrumento de apoyo en la planificación de sus actuaciones y en la programación de sus funciones.

Específicamente esta unidad técnica analiza la situación y las tendencias del mercado de trabajo, las ocupaciones, los colectivos de interés para el empleo y las transformaciones que se producen en el mismo, anticipándose a los retos y requerimientos que el mercado de trabajo plantea y facilitando, así, la toma de decisiones.

Ilustración 12 Información General Observatorio de Empleo Principado de Asturias

Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias.	
	
Ubicación física	España
Unidad Coordinadora	Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias
Página web	www.sepe.es/contenido/observatorio/observatorio.html
Correos electrónicos	teresa.ayestagallego@asturias.org
Personas de contacto	Teresa Ayesta Gallego

Fuente: Elaboración propia



5.2.2. Recopilación y análisis de la información

En este apartado se concentra la información recolectada a través del Benchmarking que se realizó tanto nacionalmente como internacionalmente, tomando en cuenta aspectos clave para desarrollar un correcto funcionamiento y de esta manera conocer la forma de trabajo de dichas oficinas y observatorios.

A. Municipalidad de Alajuela

La Oficina de Capacitación y Empleabilidad de la Municipalidad de Alajuela se creó a partir de un convenio de cooperación con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, firmado en agosto del 2003. Es un servicio gratuito que se enmarca dentro de los servicios sociales del gobierno local. Dentro de sus labores, se abarcan actividades primarias y de apoyo fundamentales para el correcto funcionamiento, las cuales se detallan a continuación:

i. Actividades Primarias

Las actividades primarias se encuentran relacionadas directamente con el servicio que brinda la Oficina de Capacitación y Empleo de la Municipalidad de Alajuela. A continuación se realiza una breve descripción de las mismas:

1. Bolsa e intermediación de empleo

Se realiza una intermediación de necesidades de empleo del Cantón Central de Alajuela utilizando y dándole seguimiento a la plataforma electrónica www.buscoempleocr.com, la cual es una sola red electrónica con cobertura nacional.

Además se cuenta con un registro en la oficina con curriculum en físico, y se atiende a oferentes brindándole una atención especializada en orientación vocacional, se brinda atención a personas en condiciones de vulnerabilidad socioeconómica. Por otra parte se ejecutan acciones para brindarles atención especializada a empresarios y se envía correos periódicamente refiriendo personal.

La bolsa de empleo también lleva un registro y análisis de información captada de estudios de mercado sobre el comportamiento de la oferta y la demanda laboral. Y



además elabora diagnósticos referentes a las necesidades del mercado de perfiles ocupacionales, realidad de comunidades y diferentes grupos sociales en materia de empleabilidad.

2. Capacitaciones técnicas y para la búsqueda de empleo

Se realizan capacitaciones para incrementar las competencias para la empleabilidad en distritos del Cantón Central de Alajuela. Además se realiza una coordinación de capacitaciones académicas con el apoyo del INA, MEP, UTN, UNED, IPEC María Pacheco y otros.

3. Atracción de empresas

Esta es una de las actividades primarias más importantes, en la cual es fundamental mantener una constante atención, para lograrlo es necesario visitar empresas para promocionar y difundir el servicio, entregar material informativo sobre legislación laboral, mantener una actualización en la página de Facebook, enviar correos de actualización a empresas y manejar la página web: www.buscoempleocr.com.

4. Proyectos

La Municipalidad de Alajuela le brinda un gran apoyo a la oficina de Capacitación y Empleabilidad en el desarrollo de proyectos, los cuales van de la mano de las actividades que lleva a cabo dicha oficina, algunos de estos proyectos son orientación laboral, empleo inclusivo, adaptación del método estrella al quehacer de la oficina, conformación de una Red Cantonal de Empleo: Alajuela Empleable, incorporación de la perspectiva de género en el quehacer de la oficina, proyecto empléate, proyecto piloto para jóvenes operarios de industria médica, atención psicológica a personas en condición de desempleo por más de un año.

5. Difusión

Para la difusión del servicio que se brinda es necesario realizar visitas y llamadas a las empresas, participación en ferias de empleo y ferias vocacionales y utilizar los servicios en medios de comunicación, diversos para informar sobre el servicio.

Ilustración 13 Actividades Primarias Oficina de Capacitación y Empleabilidad de Alajuela



Fuente: Elaboración Propia

ii. Actividades de Apoyo

1. Dirección

Dentro de los objetivos establecidos que persigue la Oficina de Capacitación y Empleabilidad de la Municipalidad de Alajuela se despliega un objetivo general y varios objetivos específicos los cuales se detallan a continuación.

Objetivo General

Realizar un vínculo entre las necesidades laborales y de capacitación de la población y las ofertas laborales que ofrecen las empresas a nivel nacional.

Objetivos Específicos

- Poner en marcha un servicio de Capacitación y Empleabilidad, orientación y prospección de empleo, que propicie un acercamiento oportuno entre las personas en búsqueda de empleo del Cantón Central de Alajuela y de empleadores que requieran trabajadores, además que sirva de plataforma para el impulso de políticas de empleo.
- Desarrollar estudios en el mercado de trabajo en el Cantón que permitan medir el comportamiento de la oferta y demanda laborales.



- Identificar las necesidades de capacitación en el mercado laboral a fin de equilibrar y satisfacer los requerimientos de mano de obra en el sector productivo del Cantón.
- Fomentar y propiciar el desarrollo de alternativas de empleo por cuenta propia, emprendimientos, así como micro y pequeñas empresas.
- Promover sinergias de trabajo interinstitucional e intersectorial para el desarrollo de la Empleabilidad en el Cantón.
- Uso y difusión de tecnologías de la información para el impulso de opciones laborales en el Cantón.

Beneficiados

Los esfuerzos que realiza esta oficina son enfocados en satisfacer las necesidades de una población meta, específicamente todas aquellas personas que buscan un nuevo empleo así como los representantes de instituciones o empresas que buscan una persona calificada para un determinado puesto.

Además es dirigido a oferentes que sean vecinos del Cantón Central de Alajuela y se incluyen personas de Poás y de Santa Bárbara de Heredia considerando la cercanía con la zona y que éstas municipalidades no poseen este servicio.

Estrategias

Con lo que se refiere a las estrategias para el logro de objetivos, la oficina brinda una serie de servicios, dentro de los cuales se pueden mencionar: una intermediación de necesidades de empleo de oferentes habitantes del Cantón Central de Alajuela con oportunidades laborales que ofrecen empresas y/o instituciones del país.

Servicio de capacitación académica, técnica y en el desarrollo de habilidades para la búsqueda de empleo, coordinado con el INA, MEP, centros de formación técnica, universidades, entre otras.



Servicio de atención especializada en asesoría vocacional y laboral con el apoyo de una orientador/a que brinda seguimientos individuales a personas que se encuentran confundidas en su planificación de búsqueda de empleo.

Finalmente servicio de promoción de acciones de apoyo a las labores de emprendimiento y gestión empresarial de personas interesadas del cantón considerando las capacitaciones en emprendedurismo que realizan el INA y el MEIC.

2. Organización

Actualmente la oficina de Capacitación y Empleabilidad cuenta con un equipo multifuncional con habilidades y destrezas variadas, y con grado de compromiso por mantener una labor eficiente, cuenta con una coordinadora, una asistente administrativa, un orientador laboral, un gestor de empleo, una trabajadora social encargada de la red nacional de empleo y una psicóloga que coordina el proyecto EMPLEATE.

3. Finanzas

La Municipalidad de Alajuela le brinda a la Oficina de Empleabilidad un presupuesto propio para el desarrollo de las actividades ordinarias, sin embargo también recurren a solicitar presupuesto por medio de proyectos en donde para desarrollarlos se debe contar con una medición, un indicador de logro, un impacto medido en el año, rendición de cuentas, y además se involucra a los líderes políticos con el fin de ver los resultados.

4. Tecnología

Se cuenta con una base de datos de las empresas del Cantón Central de Alajuela, y con una base de datos digital de todas las ofertas de personas registradas donde son organizadas dependiendo de la clasificación de puestos.

Además se cuenta con algunos documentos que funcionan para llevar a cabo una labor más controlada como lo es la boleta de requisitos de la oficina, una guía para entrevista de inscripción, un ejemplo de curriculum, un carné de inscripción, una boleta de inscripción de usuarios, una boleta de empresas para demanda del personal, un machote de registro de oferentes y un machote de evaluación de los talleres que se imparten.



5. Suministros

A lo largo del año se trabaja de manera conjunta con la administración municipal con el fin de realizar solicitudes de convenios y de esta forma negociar con cada instancia cursos y capacitaciones impartidos por las diferentes instituciones.

B. Municipalidad de Cartago

La oficina de Intermediación de Empleo contempla dentro de sus labores, actividades primarias y de apoyo fundamentales, las cuales se detallan a continuación:

i. Actividades Primarias

Dentro de las actividades primarias que contempla la Oficina de Intermediación de Empleo de Cartago se encuentran las siguientes:

1. Orientación Laboral

Se intenta mejorar las condiciones de empleo para las personas que lo necesitan e insertarlas en el mercado laboral, mediante la intermediación con los Empleadores.

Confeción de curriculum vitae y entrevistas laborales

Este proceso se lleva a cabo por parte de la encargada de la Oficina de Intermediación, la cual establece una entrevista denominada historial laboral, en la cual a partir de esta entrevista el postulante es incluido en la base de datos del servicio de intermediación.

Información básica sobre legislación laboral

Se suministra información básica sobre la legislación laboral de Costa Rica así como todos los programas sociales que Ejecuta el Estado, tendientes a aumentar el Empleo.

Procesos de preselección

La Oficina de Empleo selecciona y elabora un listado de candidatos al puesto y lo hace llegar al empresario, para que sean entrevistados por él y así realice la selección.

Ilustración 14 Actividades Primarias Oficina Intermediación de Empleo de Cartago



Fuente: Elaboración propia

ii. Actividades de Apoyo

1. Dirección

Dentro de los objetivos establecidos que persigue la Oficina Intermediación de Empleo de la Municipalidad de Cartago se enumeran a continuación:

Objetivo General

Ofrecer servicios de intermediación laboral, orientación profesional a desempleados sobre tendencias del mercado de trabajo.

Objetivos Específicos

- Planificar y desarrollar los servicios de intermediación laboral que incorpore la oferta y demanda de empleo sobre tendencias del mercado de trabajo para garantizar la disminución de las tasas de desempleo del Cantón.
- Reducir la tasa de desempleo de los jóvenes (17-24 años) del Cantón Central de Cartago.
- Recibir ofertas de trabajo de desempleados de cualquier edad, género y nivel educativo, llevando a cabo el proceso de selección a fin de ubicarlo según la oferta existente.



- Llevar a cabo investigaciones, estudios y análisis sobre la situación del mercado de trabajo y los instrumentos para mejorarlo, en colaboración con las respectivas instituciones involucradas en el ámbito laboral.
- Mantener las bases de datos que garanticen el registro público de ofertas y demandas.
- Elaborar las estadísticas en materia de empleo a nivel local.
- Asesoramiento en la elaboración de curriculum vitae, cartas de presentación y entrevistas de trabajo entre otras.

Beneficiados

Los usuarios de la Oficina de intermediación de empleo principalmente son las personas sin empleo, o trabajadoras y trabajadores activos que necesitan cambiar de empleo y se apersonan a la oficina a llenar el formulario de oferta y las empresas o empleadores que requieren contratar personal, los cuales pueden contactar a la oficina de Empleo ya sea por vía telefónica o personalmente.

Estrategias

Se realizan las labores propias de una oficina de intermediación, como lo son la atención de oferentes y demandantes de empleo, capacitación, visitas a empresas del Cantón Central de Cartago.

Asistir a todas las capacitaciones impartidas por el FOIL y el Ministerio de Trabajo. Dar atención individualizada a las personas que solicitan cita previa para darles seguimiento en su objetivo de conseguir empleo. Como parte de las funciones de la Oficina se coordina con los encargados de Recursos Humanos de las empresas que por primera vez se ubican en el Cantón Central de Cartago.

2. Organización

La oficina de intermediación de Empleo de la Municipalidad de Cartago cuenta con una Coordinadora la cual tiene a su cargo la administración general de la oficina



3. Finanzas

Se cuenta con el apoyo de la Municipalidad de Cartago, el presupuesto se gestiona y se asigna un monto para gastos de viaje y transporte, capacitación y protocolo maquinaria, equipo y mobiliario para la oficina, se realiza una asignación presupuestaria por meta lo cual suma 1400000 colones anuales.

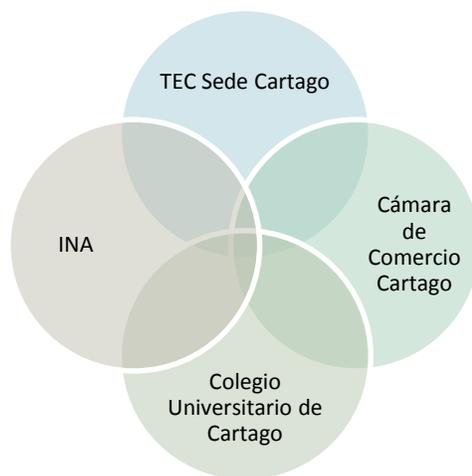
4. Suministros

La oficina de intermediación de empleo de La Municipalidad de Cartago forma parte de un plan piloto de fortalecimiento del Sistema de Administración del Trabajo en Cartago con el apoyo de OIT, este plan piloto llamado Red de Bolsa de Empleo de Cartago cuenta con la participación de diversas instituciones públicas y privadas de la provincia que ponen a disposición base de datos de personas que desean encontrar trabajo. De la misma manera, le ofrece la posibilidad de dar a conocer las vacantes de puestos de su empresa a fin de poder buscar el personal requerido.

La red de bolsas de empleo de Cartago está conformada por las siguientes Instituciones:

- Instituto Tecnológico de Costa Rica, la cual cuenta con la base de datos de graduados del TEC, y ofrece el servicio de divulgación de las vacantes de las empresas entre los graduados de la base de datos.
- Cámara de comercio de Cartago, la cual es una base de datos de personas que buscan empleo y realizan una preselección de candidatos, contiene una oferta educativa de personas calificadas, no calificadas, profesionales, técnicos.
- Colegio Universitario de Cartago (CUC), se maneja una base de datos de personas que buscan empleo, ofrece un servicio de divulgación de puestos vacantes de las empresas inscritas y realiza una feria anual de empleo "Expoempleo"
- Instituto Nacional de Aprendizaje, cuenta con una base de datos de personas que buscan empleo, ofrece un servicio de divulgación de los puestos vacantes de las empresas inscritas, brinda orientación laboral y ofrece información básica sobre legislación laboral.

Ilustración 15 Red de Bolsa de Empleo Cartago



Fuente: Elaboración propia



C. Observatorio Canario del Empleo y la Formación Profesional (OBECAN)

i. Actividades Primarias

Dentro de las actividades primarias que contempla el Observatorio de Empleo y la Formación Profesional de Canarias se encuentran las siguientes:

1. Investigación y recolección de información

El proceso de investigación y recolección de la información toma en cuenta aspectos como logística desarrollo de propuestas, técnicas de investigación y metodologías para clasificar los datos a continuación se hace una breve descripción de los aspectos:

2. Proceso Desarrollo de Propuestas

Con lo que respecta al proceso de desarrollo de propuestas el origen es múltiple. Pueden proceder de aspectos relacionados con políticas de empleo, cambios legislativos a nivel europeo, pueden ser respuestas a problemas coyunturales concretos.

Los grupos de trabajo en los que participa el Observatorio también dan cuenta de posibles espacios de investigación.

Una vez detectadas las necesidades se proponen en el Plan Anual de Trabajo del Observatorio que es aprobado por el Patronato de la Fundación a la que pertenece. Si son aprobadas, se dotan económicamente y se inicia el proceso.

3. Técnicas de Investigación

Las técnicas que se utilizan van en función a cada objetivo, sin embargo se trata de utilizar todas las técnicas que se encuentren a los alcances, tanto cualitativos como cuantitativos. En la mayoría de los casos se realizan análisis estadísticos sobre los bancos de datos. Tanto a nivel exploratorio, descriptivos o inferenciales. También se realizan investigaciones sobre las redes sociales tanto en Facebook como en Twitter.



Metodologías

Las metodologías utilizadas para clasificar los datos y analizar la información son técnicas propias de la estadística y de la construcción de banco de datos.

Análisis exploratorios previos a la carga de datos; procesos ETL de extracción, carga y transformación. Una vez definidas las relaciones se utilizan técnicas de Business Intelligence para el análisis de datos y detectar patrones.

Se elaboran los datamark y los dataset que se utilizaran en los análisis temáticos y se ponen a disposición de los usuarios.

4. Diseño y elaboración de productos de información

Debido a que la fuente de información principal son banco de datos y estas se nutren principalmente de censos y encuestas, muchos de los productos, una vez diseñados y elaborados se producen de forma automática, otros requieren la creación de grupos de trabajo multidisciplinares para su elaboración.

Informes

Informes de carácter periódico, relacionados con la actualización de fuentes. Informes mensuales de paro y contratos, trimestrales de la Encuesta de Población Activa, semestrales como los informes del directorio de empresas y anuales como la memoria y los resúmenes. También se realizan informes “ad hoc” en función de las peticiones del Gobierno de Canarias.

5. Difusión y mercadeo

Dependiendo del público al que se destina, la divulgación se realiza a través de lista de distribución. Este método se utiliza para enviar información a los miembros del Gobierno de Canarias y a personas suscritas a informes de carácter restringido. Publicación en la web del observatorio, en formato pdf.

Ilustración 16 Actividades Primarias Observatorio Canario del Empleo



Fuente: Elaboración propia

ii. Actividades de Apoyo

1. Dirección

Dentro de los objetivos establecidos que persigue el Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias se enumeran a continuación:

Objetivos

Dentro de los objetivos establecidos que persigue el Observatorio Canario del Empleo y la Formación Profesional se pueden enumerar los siguientes:

- Mejorar el conocimiento del mercado de trabajo desde el punto de vista de la estructura ocupacional: análisis de las características del mercado por profesión (movilidad, nivel educativo, concentración sectorial, sensibilidad al ciclo, subempleo), identificación de los desajustes existentes y previsibles, política de reclutamiento de las empresas y desarrollo de la carrera profesional.
- Utilizar las proyecciones y datos actuales del Observatorio para fines de orientación profesional y educativa, lo que supone disponer de un canal institucional (oficinas de empleo, centros educativos) para difundir esta información a las personas (ocupados, parados, nuevos entrantes desde el sistema educativo, estudiantes).



- Utilizar los datos actuales y proyecciones para la planificación de la capacidad del sistema educativo.
- El logro de estos objetivos puede plantearse como una acción puntual o estar enmarcado en el desarrollo de un proyecto gradual que exige una cierta continuidad en el tiempo. Esto supone la creación y mantenimiento de una base humana y de información que se dedique al desarrollo y mantenimiento del modelo y que actúe como polo de referencia, tanto para coordinar los esfuerzos, como para dirigir las tareas que exijan la colaboración de entidades exteriores, así como el foro de debates sobre cambios estadísticos, clasificaciones ocupacionales, etc.

Beneficiados

El Observatorio beneficia fundamentalmente a los miembros del Gobierno Local de Canarias, que disponen de herramientas de análisis, planificación y evaluación de las políticas de empleo.

Estrategias

Actualmente el OBECAN ejecuta las siguientes líneas estratégicas:

- Asistencia al Servicio Canario de Empleo (SCE) para el desarrollo de programas de Formación y Empleo.
- Evaluación anual de las políticas de Formación y Empleo del SCE. Análisis de resultados y propuestas de mejora
- Creación de herramientas de explotación de datos estadísticos y su mejora de accesibilidad de los usuarios finales
- Investigación del mercado de trabajo (fuentes de datos, nuevos yacimientos de empleo)
- Difusión de resultados, tanto a través de cuadros de mando para directivos como publicación en nuestra web y a través de Redes Sociales
- Relación con otros organismos como el resto de Observatorios de Empleo de las distintas administraciones españolas. A través de convenios con entidades municipales, universidades.



Productos

A continuación se desarrolla una descripción de los principales productos que desarrolla el OBECAN:

1. Series históricas de los contratos de trabajo celebrados en Canarias: Permite el análisis a lo largo del tiempo y la evolución de los mismos. El detalle geográfico en el que se explotan estos datos admite una perspectiva insular, comarcal y municipal de los mismos.
2. Ocupaciones más contratadas: Muestra la tendencia de nuestro mercado de trabajo hacia determinadas líneas productivas así como la evolución de las ocupaciones.
3. Análisis del paro registrado en Canarias: El Observatorio realiza explotaciones periódicas y estandarizadas del registro de paro. Así como series históricas de paro registrado. Al igual que las series históricas de contratos, las series de paro registrado permiten el análisis longitudinal a través de un amplio conjunto de variables. Ocupaciones con mayor nivel de demanda. Permite analizar la estructura ocupacional desde la perspectiva del demandante, complementando por tanto la información de las empresas.
4. Situación económica y mercado de trabajo: Tanto Indicadores de Empleo por medio de un boletín mensual con la información más relevante de su mercado de trabajo. Como una Encuesta de Población Activa (EPA) en donde se explotaran y publican resultados detallados de la EPA para Canarias.
5. Análisis de la afiliación a la Seguridad Social en Canarias
6. Estructura empresarial de Canarias
7. Mujer y empleo: Especial Día Internacional de la Mujer Sistema de indicadores basados en la diferencia de género.

Actividades Rutinarias

El trabajo del Observatorio se puede dividir en dos grandes bloques en función de la planificación.



Por un lado aquellas tareas relacionadas con el Plan de Acción del OBECAN. (El Plan de Acción define anualmente las tareas y proyectos a realizar) y por otro lado las peticiones de información que nos realizan “ad hoc”. Normalmente este tipo de peticiones ocupan un 30% del tiempo de trabajo del Observatorio y se gestionan de forma coordinada.

La organización del trabajo se realiza con un “gestor de proyectos” que permite asignar tareas y realizarle seguimiento. Se planifica semanalmente y se reserva parte del trabajo para las peticiones “ad hoc”.

Control del desempeño de operaciones

Se trabajan por objetivos, por ello se utiliza software de gestión de proyectos. Se ha usado DotProjet y en la actualidad GroupCamp compatible con los servicios en la nube. La propia herramienta permite crear indicadores al respecto.

2. Organización

La estructura organizativa del Observatorio es la siguiente:

- Un coordinador
- Un técnico superior matemático/estadístico
- Un técnico superior licenciado en económicas
- Un técnico superior licenciado en sociología
- Un ingeniero informático.

El observatorio que organiza en torno a tres áreas

1. Área de base de datos
2. Área de explotación y análisis de datos
3. Área de investigación y divulgación

3. Suministros

Se cuentan con convenios con las Universidades y con las unidades de formación del Gobierno de Canarias, así como Ayuntamientos.



4. Finanzas

Se tiene varias partidas de financiación. Los fondos con los que cuenta la Fundación en la que está ubicado el Observatorio y que proceden de los presupuestos públicos, y por otro lado las partidas procedentes de encomiendas concretas que nos realiza el gobierno local. Estas últimas están destinadas al desarrollo de algún proyecto nuevo.

5. Tecnología

Durante estos 15 años de existencia del Observatorio se han utilizado software muy variado. En la medida de lo posible siempre se utiliza Software Libre. En cuanto a la minería de datos se ha utilizado SPSS, y las herramientas de BI de Microstrategy y Oracle. Con respecto a los bancos de datos se han utilizado MySQL y en la actualidad Oracle, en un futuro se han decantado por Infobright, un potente motor para Big Data. Con respecto a la gestión de proyectos, se han utilizado Microsoft Project, DotProyect y en la actualidad Jira y GroupCamp. Con respecto al software de comunicación se utiliza la plataforma de Google.

6. Recursos Humanos

Se recibe formación al menos una vez al año, con el programa interno de formación de la empresa y/o para acciones puntuales en las que se necesite.

El modelo de formación se basa en cubrir las necesidades generales de la plantilla de trabajadores. En el caso de formación específica para un puesto de trabajo se financia de forma individual.



D. Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias.

i. Actividades Primarias

Dentro de las actividades primarias que abarca el observatorio de empleo se intenta investigar los elementos que permiten dar respuesta a las necesidades que se demandan, con base en la política de empleo y formación, se estudian las actividades y las ocupaciones en las que se está creando o generando empleo, se ofrece información sobre perfiles de las ocupaciones y las necesidades de formación de los trabajadores. Se realizan estudios e informes sobre el mercado de trabajo, colectivos de interés para el empleo, ocupaciones y actividades con mayor presencia en los territorios. Se propicia la búsqueda de nuevos yacimientos de empleo, los movimientos y cambios que se producen en el mercado de trabajo y que modifican los contenidos de las ocupaciones. Se elabora información y se presta asesoramiento técnico a entidades y agentes o gestores de las políticas de formación y empleo. Se participa en conferencias, ponencias, jornadas y foros sobre el mercado de trabajo. Se coopera con los Observatorios de los Servicios Públicos de Empleo autonómicos y con otros Observatorios institucionales a nivel nacional e internacional.

Se utilizan las tecnologías que faciliten la mejora, ampliación y agilización de la información.

Además se utilizan las encuestas con principal técnica de investigación y se realiza una difusión a través de la web del Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias trabajastur.

Ilustración 17 Actividades Primarias Observatorio de las Ocupaciones Principado de Asturias



Fuente: Elaboración propia

ii. Actividades de Apoyo

1. Dirección

Dentro de los objetivos establecidos que persigue el Observatorio Canario de Empleo se enumeran a continuación:

Objetivo General

Prestar el mejor servicio a las personas que buscan trabajo y a las empresas que buscan trabajadores, manteniendo una actitud abierta a lo que sucede en su entorno y apoyándose en la capacidad de respuesta de una organización que se ayuda del conocimiento de sus integrantes y de las oportunidades que brindan las tecnologías de la información.

Objetivos Específicos

Entre los objetivos del Servicio público de empleo del Principado de Asturias se encuentran:

- Contribuir a la adecuación entre la oferta y la demanda de empleo
- Contribuir a la reducción de las situaciones de desempleo
- Cooperar en el diagnóstico y la determinación de las necesidades de recursos humanos y competencias profesionales del mercado laboral, así como de las



características profesionales de los demandantes de empleo y las condiciones particulares de sectores y territorios.

Funciones

Entre sus funciones cabe destacar la elaboración, gestión y evaluación de los programas para el empleo y, en concreto los relativos a:

1. Realizar la prospección de las tendencias del mercado de trabajo.
2. Facilitar la intermediación laboral.
3. Facilitar la inserción y orientación profesional.
4. Potenciar la formación para el empleo de calidad.

Beneficiados

El Observatorio de las ocupaciones beneficia internamente al servicio de intermediación laboral, oficinas de empleo, orientadores, servicio de programas de empleo, servicios de formación, técnicos de formación. Mientras que exteriormente se ven beneficiados los agentes sociales, las empresas, los demandantes de empleo, los ciudadanos en general

Estrategias

Debido a que los Observatorios son productores y distribuidores de información, en los mismos los análisis prospectivos y la evaluación de resultados adquieren cada vez más importancia en momento de crisis.

Actividades y objetos de estudio del Observatorio

El Observatorio realiza estudios sectoriales, cuyo objeto es conocer las distintas actividades económicas, los factores de evolución, sus ocupaciones, analizar la formación y hacer propuestas de actuación dirigidas a conseguir los profesionales con las competencias requeridas por el mercado. Dentro de los estudios sectoriales se encuentran: construcción, alimentario, cerámico, química, hostelería y turismo, actividades recreativas, culturales y deportivas, servicios profesionales, atención a las personas dependientes, comercio al por menos, metal, medio ambiente, pesca y acuicultura, actividades inmobiliarias, jurídicas y de contabilidad, actividades financieras y de seguros,



plástico, textil y calzado, papel, actividades de seguridad e investigación, logística y transporte, audiovisual, madera, mueble, automoción, edición, artes gráficas y soportes grabadas, energía, perfil innovador, TICs.

Además se realizan otros trabajos relacionados con:

Detección de las demandas formativas de los diferentes sectores de actividad económica.

Su objetivo priorizar las especialidades formativas de la Formación para el Empleo:

Informes de evaluación

- Formación
- Planes locales de empleo.
- Ayudas a la contratación.
- Administración y coordinación del portal del Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias.

Otros estudios

- “La temporalidad en Asturias. Una aproximación desde el análisis de las historias laborales” (2005), cuyo objetivo era tener una imagen del fenómeno de la temporalidad en el mercado de trabajo en Asturias a través de las historias laborales de los trabajadores asturianos.
- Desarrollo del “perfil innovador” que contiene una descripción de las principales funciones, actividades, actitudes y tipos de conocimientos que, de forma genérica, desarrolla y aplica un/a Técnico/a de Investigación, Desarrollo e Innovación en una empresa, independientemente del sector de actividad en que ésta se ubique. Este documento pretende servir de herramienta para la información, evaluación y auto-evaluación por parte de personas que, cursando estudios o habiéndolos finalizado, deseen comprender cuál es el perfil general de un Técnico/a de I+D+I (2006).
- Perfil competencial “Orientador/a Profesional” asociado al Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias (2008).
- Perfil competencial de “Archivero/administrador de documentos” (2010).
- “Mujer y mercado de trabajo”, que contiene tres informes: el primero de ellos ofrece una visión detallada de la situación de la mujer en el mercado laboral; el segundo describe las pautas de transición al empleo y los factores que influyen en



las entradas al mercado laboral y el tercero, analiza la movilidad ocupacional de las demandantes de empleo (2008 y 2009).

- Los jóvenes en el mercado de trabajo asturiano.
- Las formas de búsqueda de empleo de los titulados superiores durante la recesión

Informes

Se realizan informes periódicos sobre la situación del mercado de trabajo la cual considera el tema del empleo, lo que contempla datos sobre la evolución de paro registrado y contratación; seguridad social se abarcan datos sobre afiliación a la Seguridad Social; concejos se registran los datos de paro registrado por concejos; comarcas informe que contiene datos del paro registrado agrupados por comarcas; afiliación a la seguridad social y empresas por municipios, encuesta de población activa; documento síntesis con datos de afiliación a la seguridad social, paro no registrado y contratación; extranjeros con datos de afiliación a la Seguridad Social paro registrado y contratación de extranjeros.

Revista Empleo Activo

La revista Empleo Activo se constituye como punto de encuentro entre todos los que participan en la vida económica y social del Principado. Pretende contribuir al debate y la reflexión sobre los factores que están cambiando y que inciden directamente en el empleo y el mercado laboral. Toda la información se encuentra disponible en la web www.trabajastur.com

1. Organización

Cuenta con un analista del mercado laboral el cual requiere una formación como licenciado en ciencias económicas para desarrollar: análisis cuantitativos y cualitativos, tratamiento y análisis técnico de datos estadísticos y elaboración de documentos.

Se requiere un técnico de administración con formación de licenciados en económica, el cual se encuentra a cargo de insertar alumnos de formación para el empleo y brindar seguimiento de las ayudas a la contratación y planes locales de empleo.



Técnico licenciado en sociología, el cual tiene a cargo un análisis cuantitativo y cualitativo, análisis documental, estudios sectoriales, colaboración con formación-reconocimiento, acreditación de competencias.

Técnico informático a cargo de tareas informáticas, de web servicio público de empleo, de la gestión de la base de datos de informática, inserción de alumnos en formación para el empleo.

Se requiere un técnico de diseño para cubrir las labores de diseño y además un auxiliar administrativo el cual se encargue de colaborar con el personal del servicio y realizar las tareas de apoyo

Jefe de servicio encargado de difundir la información brindar colaboraciones, gestión, formación de la revista empleo activo.

2. Finanzas

Presupuesto del Observatorio: en estos momentos los trabajos se realizan internamente por el personal, por lo que no se cuenta con presupuesto específico a parte del coste de personal.

3. Tecnología

Equipamientos informáticos normales. Programa informático SPSS y conexión con SISPE (Sistema de Información de los Servicios Públicos de Empleo).

4. Suministros

Participación en la Red de Observatorios del Mercado de Trabajo, integrado por los Observatorios de Empleo del resto de CCAA, el Observatorio del Servicio Público de Empleo Estatal y el Observatorio del Instituto Nacional de las Cualificaciones.



5.2.3. Experiencias recomendadas

En este apartado se detallan las mejores prácticas producto del benchmarking aplicado a oficinas de intermediación de empleo nacionales y a observatorios de empleo internacionales. Se toma en cuenta cada aspecto de la cadena de valor y los elementos aplicables al Observatorio Municipal de San Carlos.

A. Actividades Primarias recomendadas

Las actividades primarias están relacionadas directamente con el desarrollo del servicio que brinda la empresa, un Observatorio de Empleo nace con el fin de dar respuesta a las necesidades de la sociedad para conocer lo que ocurre en el mercado de trabajo y a su vez desarrolla una serie de actividades que conduzcan a la creación de empleo de calidad.

i. Intermediación de Empleo

Con lo que respecta a la intermediación de empleo la Municipalidad de Alajuela y la Municipalidad de Cartago utilizan una herramienta que proporciona el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social mediante el convenio de intermediación laboral, este cuenta con una plataforma electrónica la cual es una sola red con cobertura nacional, dicha herramienta mantiene un registro de los usuarios con la información de los oferentes que buscan empleo y las empresas que solicitan personal. Por su parte la Municipalidad de Alajuela brinda atenciones especializadas en orientación laboral y vocacional a personas en condiciones de vulnerabilidad socioeconómica.

ii. Vinculación de Oportunidades Educativas

Coordinar con otras entidades la realización de cursos o capacitación que impacte de manera positiva y generar convenios entre instituciones. La Oficina de Capacitación y Empleabilidad de la Municipalidad de Alajuela a lo largo del año trabaja de manera conjunta con la administración municipal con el fin de realizar solicitudes de convenios y de esta forma negociar con cada instancia cursos y capacitaciones impartidos por las diferentes instituciones. De esa manera las personas que hacen uso de los servicios que



brinda la oficina pueden obtener conocimientos específicos para cubrir las necesidades de formación que las empresas requieren de forma inmediata.

iii. Proyectos de Investigación

Un observatorio de empleo es importante ya que produce información detalla, oportuna y organizada con el fin de monitorear, evaluar e investigar el comportamiento del mercado laboral, para lograrlo es indispensable desarrollar proyectos, ya sean diagnósticos, estudios de mercado laboral, necesidades de formación, que sirvan como sustento para tomar decisiones.

El Observatorio de Empleo y la Formación Profesional de Canarias por ejemplo, trabaja de una manera organizada en donde el proceso de desarrollo de propuestas se da de la siguiente manera; una vez detectadas las necesidades de información se establecen proyectos en el plan anual de trabajo para luego ser aprobadas y dotar el proyecto económicamente.

El proceso de investigación en algunas ocasiones son análisis estadísticos sobre bancos de datos, investigaciones realizadas en las redes sociales.

Para llevar a cabo el proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico para la toma de decisiones se utiliza una técnica llamada Business Intelligence. El proceso de esta técnica consiste en definir los objetivos y problemas, se identifican las fuentes de información, se determinan las herramientas de búsqueda avanzada, se busca la información, posteriormente se analiza la información se valida la información, se realiza un informe, se difunde la información interna y el proceso de toma de decisiones es llevado a cabo por los usuarios de la información.

iv. Difusión de Información

Para el éxito del proyecto es necesario que una de las actividades primarias se enfoque en la difusión de la información ya que gracias al conocimiento de los servicios que se brinda, la calidad de los mismos y la cobertura, mayor cantidad de personas pueden verse beneficiadas. Al menos la oficina de Capacitación y Empleabilidad de la Municipalidad de



Alajuela mantiene una constante participación en ferias de empleo, ferias vocacionales, visita y llama a las empresas periódicamente con el fin de mantener un sólido acercamiento a la totalidad de los usuarios del servicios que se brinda, además mantienen una difusión en medios de comunicación, se utilizan panfletos con información de interés, se mantiene actualizada la página de Facebook y se envía información a las empresas.

B. Actividades de Apoyo recomendadas

Las actividades de apoyo son las actividades que sustentan a las actividades primarias proporcionando las herramientas necesarias para llevar a cabo las funciones de la empresa, en este caso las actividades de apoyo incluidas en este análisis son dirección, finanzas, tecnología, suministros, recursos humanos.

i. Dirección

Es una de las actividades de apoyo más importante en la cual se contemplan la funciones del proceso administrativo planificar, organizar dirigir y controlar.

Planificación

En este apartado se establecen los objetivos y actividades rutinarias que contempla cada uno de los sujetos del benchmarking. Con lo que respecta al trabajo del Observatorio Canario del Empleo y La Formación Profesional la planificación se puede dividir en dos grandes bloques. Por un lado se establece un plan de acción anual el cual contempla las tareas y proyectos a realizar anualmente y por otro lado las peticiones de información que diferentes actores tanto públicos como privados realizan, en promedio este tipo de peticiones contempla un 30% del tiempo de trabajo del Observatorio y se gestiona de forma coordinada. Para llevar a cabo el trabajo se utiliza un administrador de proyectos que permite asignar tareas semanalmente y de esta manera realizar un seguimiento adecuado.

Objetivos

Los Objetivos planteados de cada Observatorio u Oficina de Intermediación con respecto a cada actividad primaria son los siguientes:



Tabla 1 Objetivos por actividades primarias con respecto a cada Observatorio

Intermediación de Empleo	
Cartago	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y desarrollar los servicios de intermediación laboral que incorpore la oferta y demanda de empleo sobre tendencias del mercado de trabajo para garantizar la disminución de las tasas de desempleo del Cantón. 2. Recibir ofertas de trabajo de desempleados de cualquier edad, género y nivel educativo, llevando a cabo el proceso de selección a fin de ubicarlo según la oferta existente.
Principado de Asturias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuir a la reducción de las situaciones de desempleo 2. Contribuir a la adecuación entre la oferta y la demanda de empleo
Vinculación de Oportunidades Educativas	
Alajuela	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las necesidades de capacitación en el mercado laboral a fin de equilibrar y satisfacer los requerimientos de mano de obra en el sector productivo del Cantón.
OBECAN	<ol style="list-style-type: none"> 2. Utilizar las proyecciones y datos actuales del Observatorio para fines de orientación profesional y educativa, lo que supone disponer de un canal institucional (oficinas de empleo, centros educativos) para difundir esta información a las personas (ocupados, parados, nuevos entrantes desde el sistema educativo, estudiantes).
Proyectos de Investigación	
Alajuela	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar estudios en el mercado de trabajo en el Cantón que permitan medir el comportamiento de la oferta y demanda laborales.



Cartago	1. Llevar a cabo investigaciones, estudios y análisis sobre la situación del mercado de trabajo y los instrumentos para mejorarlo, en colaboración con las respectivas instituciones involucradas en el ámbito laboral.
OBECAN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el conocimiento del mercado de trabajo desde el punto de vista de la estructura ocupacional: análisis de las características del mercado por profesión (movilidad, nivel educativo, concentración sectorial, sensibilidad al ciclo, subempleo), identificación de los desajustes existentes y previsibles, política de reclutamiento de las empresas y desarrollo de la carrera profesional. 2. Utilizar los datos actuales y proyecciones para la planificación de la capacidad del sistema educativo.
Principado de Asturias	1. Cooperar en el diagnóstico y la determinación de las necesidades de recursos humanos y competencias profesionales del mercado laboral, así como de las características profesionales de los demandantes de empleo y las condiciones particulares de sectores y territorios.
Difusión de Información	
OBECAN	1. Utilizar las proyecciones y datos actuales del Observatorio para fines de orientación profesional y educativa, lo que supone disponer de un canal institucional (oficinas de empleo, centros educativos) para difundir esta información a las personas (ocupados, parados, nuevos entrantes desde el sistema educativo, estudiantes).

Fuente: Elaboración propia



Beneficiarios

La Oficina de Intermediación de Empleo de Cartago y la Oficina de Capacitación y Empleabilidad de Alajuela fundamentalmente benefician por una parte a todos aquellos demandantes de empleo que requieren conocer donde existen oportunidades laborales, y por otro lado a las empresas que necesitan trabajadores calificados.

Por otra parte el observatorio de empleo de Canarias y el Observatorio de Empleo del principado de Asturias básicamente beneficia a instituciones sociales y políticas que requieren una información actualizada, rápida y clara para diseñar políticas de empleo y aunado a esto los centros de formación que necesitan conocer las tendencias de las ocupaciones y los nuevos requerimientos de las empresas.

En general un observatorio de empleo que genere información integral con respecto al mercado laboral, beneficia a diversos actores territoriales tanto públicos como privados y a los ciudadanos en general.

Productos y Objetos de Estudio

Para el Observatorio de las ocupaciones del Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias es fundamental realizar informes periódicos sobre la situación del mercado de trabajo, la cual considera aspectos como el tema del empleo, la afiliación a la seguridad social, número de empresas registradas en la Municipalidad, por tamaño, actividad productiva. Detección de demandas formativas de los diferentes sectores de actividad económica.

Se administra y se coordina el portal del Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias Trabajastur.com

Por otra parte este mismo observatorio produce una Revista de Empleo que pretende contribuir al debate y la reflexión sobre los factores que inciden directamente en el empleo y el mercado laboral a través de la página web www.trabajastur.com



Organizar

A continuación se presenta la experiencia recomendada para distribuir el trabajo entre los miembros de manera que se pueda establecer un modelo eficiente de trabajo cubriendo las necesidades del Observatorio.

En este aspecto es importante tomar en cuenta las buenas prácticas de la oficina de capacitación y empleabilidad de la Municipalidad de Alajuela, la cual cuenta con un equipo multifuncional con habilidades y destrezas variadas y con un grado de compromiso por mantener una labor eficiente.

Para coordinar el convenio de intermediación laboral en el caso de Alajuela y Cartago, es indispensable contar con una persona que coordine la oficina y que sea la encargada de llevar las labores mínimas que requiere el convenio. Esta persona debe ser Profesional, mínimo Bachiller Universitario en el área de Ciencias Sociales o Ciencias Económicas, una persona con mucho carisma, calidad humana, con habilidad para escuchar, que pueda trabajar en equipo y atención de grupos.

El caso del OBECAN presenta una estructura funcional el cual organiza el Observatorio en tres áreas: un área de base de datos, un área de explotación y análisis de datos y un área de investigación y divulgación.

Dirección y Control

El Observatorio Canario del Empleo trabaja con un administrador de proyectos, lo cual permite trabajar por objetivos con un software de gestión de proyectos, en el pasado se utilizaba DotProject, la cual consiste en una herramienta que se orienta a la administración de recursos donde se establecen el conjunto de actividades o tareas que se desarrollan en cada proyecto, sin embargo actualmente se utiliza GroupCamp compatible con los servicios en la nube, la cual es una herramienta que permite crear indicadores al respecto.



ii. Finanzas

Tanto la oficina de Capacitación y Empleabilidad de Alajuela como la Oficina de Empleabilidad de Cartago, son dotadas por un presupuesto propio por parte de ambas Municipalidades para el desarrollo de las actividades ordinarias. La oficina de Capacitación de Alajuela ha llevado a cabo un uso inteligente de los recursos, para lo cual recurren a solicitar presupuesto por medio de proyectos es indispensable contar con un indicador de logro, impacto medido en el año, rendición de cuentas.

iii. Tecnología

La tecnología permite que la información fluya tanto interna como externamente propiciando una comunicación con el exterior y así permitir un mayor conocimiento de los servicios que se brindan como de las necesidades que los ciudadanos y las empresas requieren. Por otra parte el realizar un proceso ágil permite llevar a cabo una labor más eficiente, a continuación se describe una experiencia exitosa en este aspecto.

Para el Observatorio Canario de Empleo durante 15 años se ha utilizado software muy variado. Para realizar minería de datos se ha utilizado SPSS, el cual es un programa estadístico con una gran capacidad para trabajar con grandes bases de datos y cuenta con un sencillo interface para la mayoría de los análisis. Además se utilizan herramientas de Business Inteligencie (BI) de Microstrategy y Oracle, lo cual permite crear informes y análisis de los datos almacenados en una base de datos relacional y de fuentes externas.

Con respecto a los bancos de datos se han utilizado MySQL y en la actualidad Oracle, en un futuro se han decantado por Infobright, un potente motor para Big Data. Cabe destacar que en la medida de lo posible se intenta utilizar software libre con el fin de disminuir costos.

Aunado a esto cabe destacar que tanto la Municipalidad de Cartago como la Municipalidad de Alajuela, requieren cumplir con ciertos requisitos que establece el convenio de cooperación interinstitucional entre el Ministerio de Trabajo y dichas Municipalidades, al inicio de sus labores mínimo deben contar con una computadora con acceso a internet, teléfono, fax.



iv. Suministros

Los suministros contemplan temas como convenios o alianzas, es decir asociaciones con otros entes que generan ya sea información o realizan un aporte significativo a la labor que el Observatorio desarrolla. Un ejemplo es la Municipalidad de Cartago que a través de la Oficina de Empleabilidad actualmente se encuentra participando en un plan piloto para el fortalecimiento del Sistema de Administración del Trabajo en Cartago el cual cuenta con la participación de diversas instituciones públicas y privadas de la provincia que ponen disposición una base de datos de personas que desean encontrar trabajo la red de bolsa de empleo está conformada por el Tecnológico de Costa Rica (TEC), la Cámara de Comercio de Cartago, el Colegio Universitario de Cartago (CUC) y el Instituto Nacional de Aprendizaje

v. Recursos Humanos

La capacitación es una de las prioridades que abarca el OBECAN, en el cual el modelo de formación se basa en cubrir las necesidades generales de la planilla de trabajadores. En el caso de formación específica para un puesto de trabajo se financia de forma individual. Mientras que la Municipalidad de Cartago intenta asistir a todas las capacitaciones impartidas por el FOIL y el Ministerio de Trabajo, con el fin de obtener un adecuado conocimiento acerca del manejo del convenio con el MTSS.



Acciones

Un Observatorio de Empleo es un productor y distribuidor de información requerida por diferentes entes para la toma de decisiones, por lo cual se requiere acciones estratégicas para alcanzar los objetivos que se plantean, siendo así el OBECAN ejecuta una serie de líneas estratégicas para llevar a cabo su labor:

Tabla 2 Líneas Estratégicas del OBECAN

LÍNEAS ESTRATÉGICAS OBECAN	Asiste al Servicio Canario de Empleo (SCE) en el desarrollo de programas de Formación y Empleo
	Evalúa anualmente las políticas de Formación y Empleo del SCE y realiza propuestas de mejora.
	Crea herramientas de explotación de datos estadísticos y su mejora de accesibilidad de los usuarios finales.
	Realiza investigaciones de mercado de trabajo (fuentes de datos y nuevos yacimientos de empleo, entre otros)
	Difunde de resultados, tanto a través de cuadros de mando para directivos como publicación en nuestra web y a través de Redes Sociales
	Mantiene relación con otros organismos como el resto de Observatorios de Empleo de las distintas administraciones españolas. A través de convenios con entidades municipales, universidades.

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO V

PROPUESTA



CAPÍTULO VI. Propuesta

En el presente capítulo se detalla la propuesta para la creación del Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos, que se obtuvo a partir del análisis de los resultados del Benchmarking, en donde se establecen las buenas prácticas de las organizaciones estudiadas.

Para el desarrollo de la propuesta se contempla 2 aspectos fundamentales la planificación, lo cual abarca el establecimiento de objetivos y resultados que se plantean para el éxito del proyecto y la organización del observatorio es decir, el agrupamiento de actividades, la estructura organizacional más conveniente y plan de trabajo con el presupuesto y su debida justificación.

Esta propuesta tiene la finalidad de orientar a la Unidad de Alianzas Estratégicas hacia la búsqueda de una herramienta que maneje información actualizada, de esta manera contribuir en la creación de empleo de calidad para los habitantes del cantón, y además posibilitar la toma de decisiones tanto en empresas como en instituciones que así lo requieran.

6.1. Planificación del Observatorio

La Planificación del Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos muestra el camino que se requiere seguir en el corto plazo y lo que se desea ser en el largo plazo, es decir, el planteamiento de la misión y visión, además los objetivos del Observatorio y por ende los resultados que se obtienen al desarrollar cada objetivo.

6.1.1. Misión

La misión representa lo que se debe realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión, es el propósito general o razón de ser, indicando precisamente qué hace la organización. Es por ello que la misión establece los quehaceres, los destinatarios y las capacidades requeridas. Por lo tanto la misión es el marco de referencia para orientar las acciones presentes y futuras, proporcionando unidad y sentido de dirección en la toma de decisiones estratégicas.

Para el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos se establece la siguiente misión



“Contribuir con la creación de empleo de calidad en el Cantón de San Carlos por medio de la intermediación de la oferta y demanda laboral, la vinculación de las oportunidades educativas y el desarrollo y la difusión de información clara y oportuna, utilizando los recursos eficientemente”.

A. Quehaceres

De tal manera que el principal quehacer del Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos es contribuir a la creación de empleo de calidad, es decir participar activamente en la creación de políticas y toma de decisiones que favorezcan la creación de mayores oportunidades de empleo para todas y todos y de esta manera contribuir en la reducción de la pobreza y la desigualdad.

Por su parte los servicios de intermediación de empleo se refieren a aumentar la rapidez y la calidad del proceso para vincular a las personas interesadas en conseguir trabajo con las vacantes existentes en el mercado laboral. La rapidez y la calidad se traducen en beneficios tanto para las empresas, porque pueden realizar una contratación que les ahorra tiempo y dinero, como para el trabajador ya que la rápida obtención de un trabajo le permite tener un ingreso.

Una estrecha vinculación de las oportunidades educativas que se ofrecen en el Cantón asegura que los desempleados adquieran habilidades necesarias para ocupar las vacantes efectivamente disponibles y a su vez garantiza que las demandas de empleo y capacitación se adecuen a las demandas reales de los puestos vacantes.

Finalmente el desarrollo de información clara y oportuna sobre el mercado laboral y la difusión tanto de los resultados de las investigaciones como del servicio que se brinda, pueden contribuir con el proceso de toma de decisiones por lo cual, son quehaceres que observatorio requiere realizar para que se logren visualizar tangiblemente los esfuerzos que hacen en su diaria labor.

B. Destinatarios

Debido a que la propuesta se maneja desde la Municipalidad de San Carlos, sus principales destinatarios son los habitantes del cantón de San Carlos, ya sean personas desempleadas, subempleadas o en general, además de empresas que requieran de los

servicios que se brindan y de la información que se proporciona. Así como de cualquier instancia que necesite información clara y oportuna.

C. Capacidades Requeridas

La eficiencia es un aspecto fundamental que requiere el Observatorio de Empleo Municipal, hace referencia a la relación entre los recursos utilizados y el logro de los objetivos, por lo cual, para ser eficiente se requiere utilizar la menor cantidad de recursos, es por esta razón que la misión contempla la capacidad de lograr cada objetivo empleando los recursos eficientemente, como su principal capacidad requerida.

Ilustración 18 Elementos de la Misión



Fuente: Elaboración propia



6.1.2. Visión

La Visión es un enunciado realista, claro y atractivo de lo que es el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos, y lo que debería ser a largo plazo, mirando más allá de la situación actual y la posición competitiva.

Para el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos se establece la siguiente visión

“Ser reconocido como uno de los mejores Observatorios de Empleo Municipales en el país, que realiza una gestión eficiente del servicio caracterizado por la sólida vinculación con los actores territoriales de San Carlos incidiendo en la creación de empleo de calidad para los habitantes del Municipio”.

Los elementos de la visión se enumeran a continuación:

A. Quehaceres

Si bien en la actualidad existen oficinas de intermediación de empleo, las Municipalidades del territorio costarricense no cuentan con una herramienta que integre los aspectos que caracterizan un observatorio de empleo, por lo cual se pretende llevar a cabo los objetivos del Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos, de manera que se reconozca la labor de este como uno de los mejores del país.

B. Destinatarios

Con el desarrollo de las actividades del Observatorio de Empleo los habitantes del municipio de San Carlos, son los que obtienen los beneficios directamente, producto de la toma de decisiones que realicen las empresas, el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos y las instituciones del Cantón,

C. Capacidades Requeridas

Para darle una continuidad a largo plazo que requiere que el Observatorio mantenga una gestión eficiente del servicio, siempre satisfaciendo las necesidades del Cantón y estando a la vanguardia de los cambios que se presenten en este mundo cambiante.

Sin embargo se requiere una sólida vinculación con los principales actores territoriales del Cantón, y de esta forma un trabajo en equipo que brinde un valor agregado a las labores

que realiza el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos. Dejando de lado la individualidad y uniendo los esfuerzos para trabajar por el Cantón de San Carlos.

Ilustración 19 Elementos de la Visión



Fuente: Elaboración propia

6.1.3. Objetivos del Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos

Los Objetivos determinan que es lo que se pretende lograr con el servicio que se brinda, estos deben ser cuantificables, realizables en cantidad y calidad, comprensibles, estimulantes, coherentes.

Para el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos, se definen con base en las áreas estratégicas de acción que se definen como quehaceres en la misión, las cuales se identifican como Intermediación, vinculación, investigación y difusión.

A. Intermediación de empleo

Se trata de llevar a cabo un conjunto de actividades que tienen como objeto poner en contacto los oferentes de trabajo con los demandantes de empleo para su colocación, llevar a cabo este tipo de coordinación hace que muchas personas desempleadas y subempleadas se vean beneficiadas, y por ende muchas empresas al mantener un acercamiento con el observatorio tengan la facilidad de obtener mano de obra calificada.



Objetivo 1:

- Establecer un servicio de intermediación de empleo, que permita un acercamiento de la oferta con la demanda del mercado laboral

La meta es potenciar las oportunidades de inserción laboral en el Cantón de San Carlos con el fin de mantener la mínima tasa de desempleo en el cantón

B. Vinculación de Oportunidades de Capacitación

Se pretende llevar a cabo una vinculación de las oportunidades de capacitación con el fin de favorecer el mejoramiento de la calidad de las habilidades y aptitudes de las personas que se encuentran desempleadas, buscando opciones de capacitación para hacerlos más atractivos y que tengan las bases sólidas para entrar al mercado laboral ya sea consolidando proyectos de emprendimiento o insertarse en instituciones o empresas que le permitan mantener una mejor calidad de vida.

Objetivo 2:

- Brindar un servicio de intermediación interinstitucional con centros de capacitación y formación que mejore la competitividad laboral de los habitantes del Cantón de San Carlos mediante la vinculación con oportunidades educativas.

La meta es coordinar con otras entidades la realización de cursos o capacitación que impacte de manera positiva y generar convenios entre instituciones.

C. Investigación

En la concepción de un observatorio de empleo una de los aspectos más relevantes es que estudia y analiza el comportamiento del mercado de trabajo desde distintas perspectivas, por lo cual es clave el desarrollo de estudios donde se detalle el comportamiento del empleo, las tendencias del mercado laboral y por supuesto los requerimientos formativos.

Objetivo 3:

- Mejorar el conocimiento sobre el mercado laboral de San Carlos, por medio del análisis de datos existentes y el desarrollo de proyectos de investigación.



Para realizar esta labor es fundamental contar con la cooperación activa de entidades y empresas que manejen información actualizada. Por lo cual la meta para este eje de trabajo es mantener nexos de cooperación con el 90% de las organizaciones públicas y privadas de interés generadoras de información sobre el mercado de trabajo.

D. Difusión

Para que un observatorio cumpla un rol integral es importante dar a conocer sus productos y servicios, ya que el tema del mercado laboral dentro de sus usuarios se encuentran instituciones públicas, instituciones educativas y de formación, empresas y público en general, por tal razón la información proveniente del Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos debe ser divulgada oportuna y masivamente, aprovechando todos los medios y escenarios para promover el intercambio de información y experiencias.

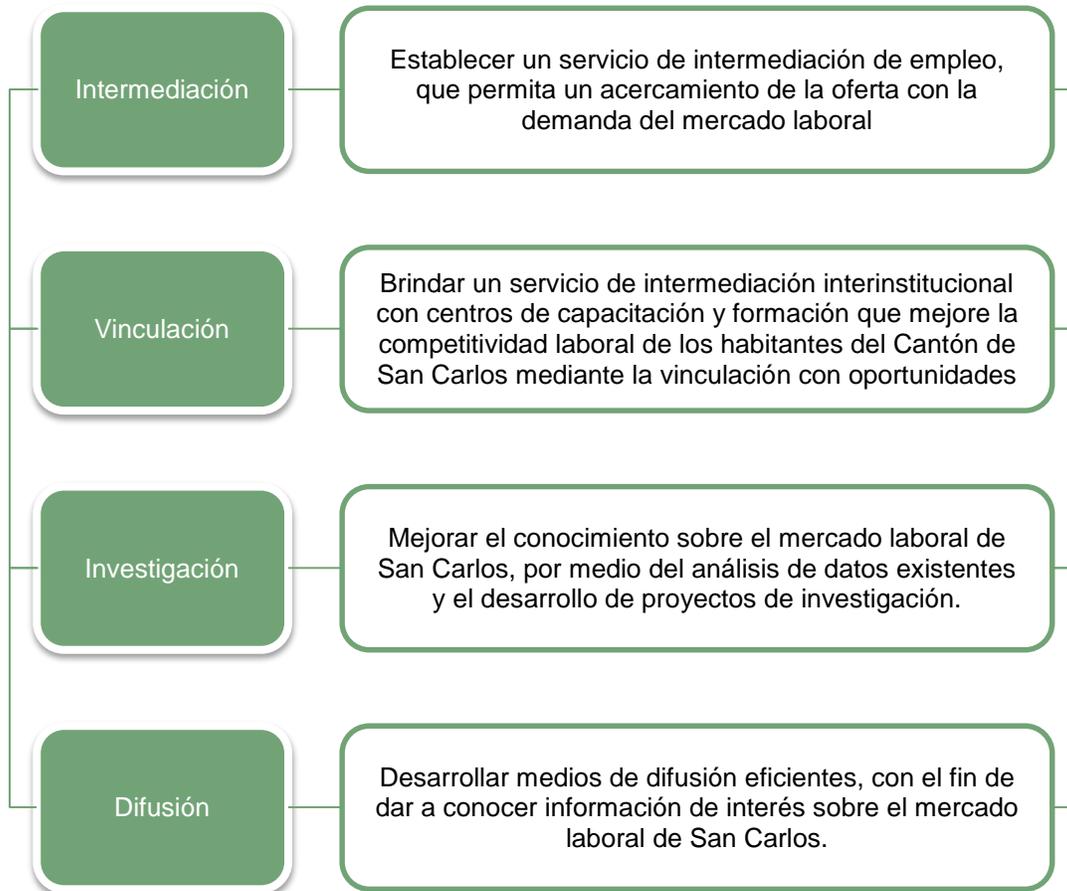
Objetivo 4:

- Desarrollar medios de difusión eficientes, con el fin de dar a conocer información de interés sobre el mercado laboral de San Carlos.

La meta es desarrollar al menos tres instrumentos de difusión vinculados al Observatorio de Empleo Municipal, teniendo en cuenta que el Cantón de San Carlos requiere información actualizada del mercado laboral.



Ilustración 20 Formulación de Objetivos para el Observatorio Municipal de Empleo



Fuente: Elaboración propia



6.1.4. Productos del Observatorio de Empleo

A raíz cada uno de los cuatro objetivos propuestos se determina productos o resultados los cuales cuentan con un indicador y/o meta, a continuación se detalla cada uno de ellos:

A. Productos del servicio de intermediación de empleo

Para darle formalidad al servicio de intermediación de empleo, es necesario que la Municipalidad de San Carlos se preocupe por realizar una serie de procedimientos para obtener como primer resultado conformada y operando una oficina de intermediación de empleo.

En la actualidad el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en su calidad de ente rector y por medio de la Dirección Nacional de Empleo, promueve la descentralización de los Servicios de Empleo, mediante la participación activa de los Gobiernos Locales, a través de la creación de los Servicios de Intermediación de Empleo, procurando un acercamiento entre dichos servicios y sus usuarios.

El Código Municipal, en el artículo 2, faculta a las municipalidades a suscribir convenios para el cabal cumplimiento de sus fines. En igual sentido, en el artículo 7, se faculta a la Municipalidad a suscribir convenios con el ente u órgano público competente, para llevar a cabo, conjunta o individualmente, servicios u obras en su cantón.

Para ello se considera imprescindible que las municipalidades se incorporen, a través de la firma de convenios al Sistema Nacional promoviendo la apertura de Servicios de Intermediación de Empleo. (Ver anexo I)

Por otra parte para lograr darle continuidad al servicio de intermediación a largo plazo, es fundamental que se dé una fuerte vinculación con empresas de los diferentes sectores, para esto es vital establecer una estrategia que mantenga una estrecha relación con los diferentes actores locales. Esta vinculación se puede dar utilizando todos los medios posibles y dando respuesta a las necesidades de manera inmediata.

Finalmente como tercer resultado tangible que se puede obtener a raíz del servicio de intermediación de empleo, es establecido un registro actualizado de personas que buscan empleo en el Cantón de San Carlos. Este registro permite dar respuesta inmediata a las necesidades de mano de obra de las empresas, para lo cual es fundamental mantener



redes de comunicación con los encargados del reclutamiento y selección de cada empresa.

Tabla 3 Productos del servicio de intermediación de empleo

Objetivo	
Establecer un servicio de intermediación de empleo, que permita un acercamiento de la oferta con la demanda del mercado laboral	
Resultados	Indicador - Meta
Conformada y Operando una Oficina de Intermediación de empleo	Suscrito el Convenio para la implementación del Sistema Nacional de Intermediación, Orientación e Información de Empleo con el MTSS
Establecida una estrategia de vinculación con empresas de los diferentes sectores	Número de actores locales dispuestos a cooperar con el servicio.
Establecido un registro actualizado de personas que buscan empleo ya sean desempleados o subempleados	Número de personas inscritas en el registro del Observatorio Municipal de Empleo.

Fuente Elaboración propia



B. Productos del servicio de vinculación de oportunidades educativas

La formación educativa es una herramienta clave para que las empresas afronten con éxito las presiones competitivas a las que se ven sometidas. Por lo cual es vital que las personas que habitan el Cantón de San Carlos se encuentren preparados académicamente para los cambios que se avecinan día con día, producto de la innovación tecnológica, el aumento de la competencia y la evolución demográfica.

De esta manera se hace fundamental que las personas desempleadas que aún no cuentan con las suficientes habilidades y aptitudes sean identificadas y participen de manera activa en cursos y capacitaciones que impacten de manera positiva la formación ocupacional, la formación permanente o continua o simplemente la educación para toda la vida. Logrando que se encuentren preparadas para afrontar los requerimientos que las empresas solicitan.

Por lo cual la Municipalidad de San Carlos debe realizar una gestión de vinculación con entidades educativas para conocer de primera mano las oportunidades que se presentan durante el año para colocar a esas personas que lo requieren, y así se obtiene como resultado establecida una base de datos de los centros de capacitación y formación y con ello su oferta académica anual.

Es importante destacar que además de la oferta académica usual de cada centro de formación, la Municipalidad de San Carlos puede realizar convenios y solicitudes para satisfacer las necesidades de formación que se establecen según los resultados de las investigaciones realizadas y según los requerimientos que solicitan las empresas. Por lo cual un resultado esperado es que se encuentra fortalecida la coordinación de capacitaciones con instituciones como el INA, el MEP, UTN, IMAS, MEIC entre otros para dar respuesta a las necesidades de capacitación.

Tabla 4 Productos del servicio de vinculación de oportunidades educativas

Objetivo							
Vinculación oportunidades educativas	Brindar un servicio de intermediación interinstitucional con centros de capacitación y formación que mejore la competitividad laboral de los habitantes del Cantón de San Carlos mediante la vinculación con oportunidades educativas.						
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Resultados</th> <th style="width: 50%;">Indicador – Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Establecida una base de datos de los centros de capacitación-formación y su oferta académica</td> <td>Programa anual de cursos, seminarios y capacitaciones que imparten los centros de formación del Cantón de San Carlos</td> </tr> <tr> <td>Fortalecida la coordinación de capacitaciones con instituciones como el INA, MEP, UTN, TEC, IMAS, MEIC entre otros para dar respuesta a las necesidades de capacitación.</td> <td>80% de instituciones educativas clave aliadas al Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos</td> </tr> </tbody> </table>	Resultados	Indicador – Meta	Establecida una base de datos de los centros de capacitación-formación y su oferta académica	Programa anual de cursos, seminarios y capacitaciones que imparten los centros de formación del Cantón de San Carlos	Fortalecida la coordinación de capacitaciones con instituciones como el INA, MEP, UTN, TEC, IMAS, MEIC entre otros para dar respuesta a las necesidades de capacitación.	80% de instituciones educativas clave aliadas al Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos
	Resultados	Indicador – Meta					
Establecida una base de datos de los centros de capacitación-formación y su oferta académica	Programa anual de cursos, seminarios y capacitaciones que imparten los centros de formación del Cantón de San Carlos						
Fortalecida la coordinación de capacitaciones con instituciones como el INA, MEP, UTN, TEC, IMAS, MEIC entre otros para dar respuesta a las necesidades de capacitación.	80% de instituciones educativas clave aliadas al Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos						

Fuente Elaboración propia

C. Productos del servicio de investigación

La importancia que tiene el mejorar el conocimiento del mercado laboral resulta conveniente tanto para las instituciones de formación, las empresas como para los habitantes de un territorio, ya que cada día incrementa más la urgencia por adaptarse a los requerimientos del entorno.

En la actualidad específicamente en Costa Rica, se genera mucha información referente al mercado laboral y a las necesidades de formación producto del trabajo de diferentes entes, sin embargo esta no se encuentra agrupada de manera estratégica, lo cual no permite realizar un análisis fácilmente.

Es por ello que el Observatorio de Empleo de la Municipalidad de San Carlos tienen como objetivo mejorar el conocimiento del mercado laboral, y de esta manera como resultado mantener sistematizados los diagnósticos existentes que se traducen en listados de las necesidades reales y fundamentales en la población en materia educativa y laboral para el acceso a empleos de calidad.

Por otra parte se cuenta con la tarea de realizar proyectos de investigación generados a partir de información recolectada por la Municipalidad de San Carlos específicamente por el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos, para lo que se obtiene como resultado desarrollados instrumentos de identificación y análisis del comportamiento y las tendencias del mercado laboral.

Producto de la información analizada y de los datos recolectados que se traducen en informes del mercado laboral e informes de las necesidades de formación, se debe tener como resultado propuestas de solución a la realidad socioeconómica que afecta la tasa de desempleo del Cantón de San Carlos, las cuales sean gestionadas a través del Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos y recurriendo a convenios de cooperación con otras entidades.

Tabla 5 Productos del servicio de investigación

Objetivo		
Investigación	Mejorar el conocimiento sobre el mercado laboral de San Carlos, por medio del análisis de datos existentes y el desarrollo de proyectos de investigación	
	Resultados	Indicador - Meta
	Sistematizados los diagnósticos que se traducen en listados de necesidades reales y fundamentadas en la población en materia educativa y laboral para el acceso a empleos de calidad	3 proyectos de investigación y estudios relacionados al mercado laboral
	Desarrollados instrumentos de identificación y análisis del comportamiento y las tendencias del mercado laboral	3 instrumentos desarrollados para analizar el comportamiento y las tendencias del mercado laboral
	Propuestas de solución a la realidad socioeconómica que afecta la tasa de desempleo del Cantón de San Carlos.	Plan anual de disminución de la tasa de desempleo

Fuente Elaboración propia



D. Productos del servicio de difusión

El rol del observatorio en el tema de difusión es trascendental, ya que no tendría sentido generar información de interés público y no realizar una gestión de difusión de la misma. La difusión se puede definir como el proceso por el cual se transmite al usuario la información que necesita o darle la posibilidad de obtenerla. En la actualidad no existe una única forma de difundir la información, existen infinidad de mecanismos que engloban todas las modalidades de transmisión.

Por lo cual en este tema el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos como primer resultado mantiene una disposición de mecanismos de comunicación eficientes tanto con los actores territoriales como con usuarios de los servicios que brinda el Observatorio, lo cual es vital para tener un acercamiento real de las necesidades que debe cubrir el servicio a corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte se debe mantener establecidos medios de difusión eficientes, con el fin de dar a conocer información de interés sobre el mercado laboral de San Carlos, esto con el fin mantener los datos e información centralizada con las estadísticas y necesidades del mercado laboral.

Y además establecidos medios de difusión eficientes, con el fin de dar a conocer información de interés sobre el Observatorio Municipal de Empleo de San Carlos. Es decir dar a conocer los logros, las tareas, servicios que se generan día con día, y su gestión integral con el fin de que se conozcan los productos del Observatorio de Empleo.



Tabla 6 Productos del servicio de difusión

Objetivo	
Difusión	Desarrollar medios de difusión eficientes, con el fin de dar a conocer información de interés sobre el mercado laboral de San Carlos.
	Resultados
	Indicador - Meta
	Disposición de mecanismos de comunicación eficientes tanto con los actores territoriales como con usuarios del Observatorio Municipal de Empleo de San Carlos
	3 mecanismos de comunicación propuestos para el Observatorio de Empleo
	Establecidos medios de difusión eficientes, con el fin de dar a conocer información de interés sobre el mercado laboral de San Carlos.
	Cinco medios de difusión eficientes con información del mercado laboral de San Carlos
	Establecidos medios de difusión eficientes, con el fin de dar a conocer información de interés sobre el Observatorio Municipal de Empleo de San Carlos
	Cinco medios de difusión con información de interés sobre los servicios del Observatorio de empleo

Fuente Elaboración propia



6.1.5. Actividades para el plan de trabajo.

Para consolidar cada uno de los resultados establecidos se proponen un conjunto de actividades, que abarcan el procedimiento de manera general tanto por parte de la Municipalidad de San Carlos como de manera específica del Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos.

A. Actividades de Intermediación de Empleo

El proceso para poner en marcha un Observatorio de Empleo Municipal en San Carlos empieza con la creación de la oficina de intermediación de empleo mediante el convenio con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a continuación se enumera por cada resultado las actividades que se deben desarrollar.

Tabla 7 Actividades de Intermediación de Empleo

Resultado 1	Resultado 2	Resultado 3
Conformada y Operando una Oficina de Intermediación de empleo	Establecida una estrategia de vinculación con empresas de los diferentes sectores	Establecido un registro actualizado de personas que buscan empleo ya sean desempleados o subempleados
Actividades	Actividades	Actividades
Presentar la propuesta al Alcalde y al Concejo Municipal y obtener la aprobación de los mismos para continuar el proceso	Solicitar la base de datos a la unidad de patentes de la Municipalidad de San Carlos para identificar a las empresas	Participar en la coordinación de actividades como ferias de empleo, ferias vocacionales, actividades distritales, uso de redes sociales para difundir el servicio del Observatorio Municipal de Empleo
Realizar la Solicitud Correspondiente al MTSS para realizar el convenio	Planificar la información que se dará a conocer sobre los servicios de intermediación que propone el Observatorio de Empleo	Mantener un registro actualizado de personas que buscan empleo
Cumplir con los requisitos que solicita en Ministerio de	Convocar a mesas de diálogo y de trabajo con actores	Establecer una vinculación de la demanda y la oferta laboral.



Trabajo para mantener el convenio	territoriales para informar sobre el servicio que se desea implementar y de esta manera mejorar las opciones de empleo en el Cantón
Llevar a cabo el acto inaugural y la firma oficial del convenio con el MTSS	Crear una red de comunicación con las personas encargadas de la gestión de Talento Humano de las empresas

Fuente Elaboración propia

B. Actividades de vinculación de oportunidades formación

Con el fin de llevar a cabo una vinculación de las oportunidades de capacitación y de esta manera de favorecer el mejoramiento de la calidad de las habilidades y aptitudes de las personas que se encuentran desempleadas, se establecen dos resultados clave a mediano plazo y sus respectivas actividades.

Tabla 8 Actividades de vinculación de oportunidades formación

Resultado 1	Resultado 2
Establecida una base de datos de los centros de capacitación-formación y su oferta académica	Fortalecida la coordinación de capacitaciones con instituciones como el INA, MEP, UTN, TEC, IMAS, MEIC entre otros para dar respuesta a las necesidades de capacitación.
Actividades	Actividades
Desarrollar una base de datos de Centros de Formación	Asistir a la sesión que desarrolla el Consejo Académico de la Zona Económica Especial
Caracterizar cada centro de formación mediante una ficha técnica	Coordinar convenio de cooperación interinstitucional
Desarrollo de Material Informativo del Observatorio de Empleo	Coordinar con los centros de formación capacitaciones requeridas por los empresarios.
Solicitar programas educativos (cursos, seminarios, capacitaciones) desarrollados en el	Convocar y reunir a los grupos de personas con necesidades de formación



Cantón de San Carlos	
	Coordinar planes de formación para autoempleo en grupos meta en el Cantón de San Carlos
	Coordinación de capacitaciones sobre herramientas y recomendaciones para buscar empleo
	Brindar seguimiento y evaluar cada curso coordinado por el Observatorio de Empleo

Fuente Elaboración propia

C. Actividades del servicio de Investigación

Establecer un conocimiento integral de mercado laboral en el Cantón de San Carlos, así como de las necesidades de formación, con el fin de adaptarse a los requerimientos del entorno, se lleva a la práctica por el siguiente conjunto de actividades o pasos a seguir:

Tabla 9 Actividades del servicio de investigación

Resultado 1	Resultado 2	Resultado 3
Sistematizados los diagnósticos que se traducen en listados de necesidades reales y fundamentadas en la población en materia educativa y laboral para el acceso a empleos de calidad	Desarrollados instrumentos de identificación y análisis del comportamiento y las tendencias del mercado laboral	Propuestas de solución a la realidad socioeconómica que afecta la tasa de desempleo del Cantón de San Carlos.
Actividades	Actividades	Actividades
Identificar estudios realizados a nivel regional, que manejen índices de del Cantón de San Carlos.	Planificar la metodología para el desarrollo de instrumentos para estudiar el comportamiento de las tendencias del mercado laboral	Establecer propuestas de acción para localizar y aprovechar fuentes potenciales de empleo, principalmente a nivel local



Registrar y analizar la información captada de estudios de mercado sobre el comportamiento de la oferta y demanda laboral	Definición de procesos y procedimientos para estudiar el comportamiento de las tendencias del mercado laboral	Implementar y elaborar informes sobre las propuestas de acción para potenciar el empleo
Sintetizar los resultados de los proyectos analizados	Recopilar, sistematizar y analizar la información para definir las tendencias del mercado laboral	Diseñar un sistema de monitoreo y seguimiento de los resultados determinados en el mercado laboral
Ofrecer información confiable de la situación del Mercado Laboral		

Fuente Elaboración propia

D. Actividades del servicio de Difusión

Dar a conocer los productos y servicios del observatorio así como la información del mercado laboral, hacen que los usuarios manejen la mayor cantidad de información posible, por lo cual se establecen las actividades por cada resultado deseado a continuación:

Tabla 10 Actividades del servicio de difusión

Resultado 1	Resultado 2	Resultado 3
Disposición de mecanismos de comunicación eficientes tanto con los actores territoriales como con usuarios del Observatorio Municipal de Empleo de San Carlos	Establecidos medios de difusión eficientes, con el fin de dar a conocer información de interés sobre el mercado laboral de San Carlos.	Establecidos medios de difusión eficientes, con el fin de dar a conocer información de interés sobre el Observatorio Municipal de Empleo de San Carlos
Actividades	Actividades	Actividades



Identificar los medios electrónicos en los cuáles el Observatorio Municipal de Empleo puede tener acceso	Planificar la información que se espera difundir sobre el Mercado Laboral del Cantón de San Carlos	Establecer los medios de difusión con los que puede contar el Observatorio de Empleo
Planificar el tipo de información que se pretende difundir a la comunidad y al sector de San Carlos	Diseñar una propuesta de boletín informativo con la información de interés	Planificar la información que se espera difundir sobre los servicios que presta el Observatorio Municipal de Empleo
Crear los respectivos perfiles del Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos	Solicitar la aprobación respectiva para difundir el boletín informativo trimestral	Diseñar las propuestas de los medios de difusión que se desean difundir
	Emitir los boletines informativos trimestralmente con información del Mercado Laboral y el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos	Ofrecer los boletines informativos a las personas que se acerquen a la oficina del Observatorio Municipal de Empleo de San Carlos
		Diseñar una presentación para realizar visitas a empresas y difundir el servicio.

Fuente Elaboración propia



6.2. Diseño de la organización del Observatorio

Cada proyecto presenta características específicas, el cual requiere una estructura organizativa única y eficiente, en donde se determinen los responsables de cada fase de ejecución. La etapa de organización comprende un agrupamiento de actividades por cada eje de trabajo del Observatorio, un plan de trabajo, una descripción de puestos donde se establece el contenido de cada puesto del Observatorio y finalmente un presupuesto para el Observatorio de Empleo.

La cantidad de puestos administrativos que requiere el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos, se define con respecto a las actividades que se deben realizar, las cuales se traducen en funciones. En este caso se requiere una persona que coordine el Observatorio, y de esta manera ejecute labores administrativas de todas las funciones que corresponden al Observatorio de Empleo, poniendo en marcha el servicio de intermediación, vinculación interinstitucional, investigación del mercado laboral y difusión del servicio. Por otra parte se requiere un asistente administrativo para apoyar al Coordinador del Observatorio en la atención y control de los aspectos administrativos del Observatorio así como los proyectos especiales que le sean asignados.

6.2.1. Agrupamiento y asignación de actividades

Se establecen el conjunto de actividades que conlleva la administración del Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos, las cuales se agrupan de manera estratégica con el fin de traducirlas en funciones que se deben cumplir por parte del coordinador del Observatorio y del asistente administrativo, es importante destacar que estas actividades están seccionadas por eje de trabajo es decir las que corresponden a intermediación, vinculación. Investigación y difusión.

Lo que se pretende es visualizar el funcionamiento del observatorio de manera integral tanto por ejes de trabajo, como por puestos de trabajo, en la tabla se muestra el agrupamiento y asignación de actividades



Tabla 11 Agrupamiento y Asignación de Actividades

Puesto	Actividades	Eje de Trabajo
Coordinador	Realizar labores propias de oficina, atención de oferentes y demandantes de empleo.	Intermediación
	Asistir a capacitaciones y grupos de trabajo solicitados por la Municipalidad de San Carlos o Gobierno Central.	Intermediación
	Participar en la coordinación de actividades como ferias de empleo, ferias vocacionales, actividades distritales, entre otras.	Intermediación
	Visitar a empresas y crear redes de comunicación solidas con los encargados de la Gestión de Talento Humano de las empresas.	Intermediación
	Realizar una vinculación de las vacantes existentes en el cantón con las personas que requieren empleo es decir, una vinculación de la demanda y la oferta laboral	Intermediación
Asistente Administrativo	Realizar labores propias de oficina, atención de oferentes y demandantes de empleo.	Intermediación
	Realizar una adecuada atención a los usuarios ofreciendo información clara y oportuna	Intermediación
	Mantener un registro actualizado de puestos disponibles y de los usuarios en busca de empleo en el Cantón de San Carlos.	Intermediación
	Controlar el registro de la información y actualización de bases de datos que mantiene el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos.	Intermediación
Coordinador	Convocar y participar en mesas de dialogo con actores territoriales, el Concejo Académico coordinado por la ZEE, y demás entes o instituciones involucradas en temas relacionados al mercado laboral.	Vinculación
	Coordinar capacitaciones así como convenios interinstitucionales con centros de formación del Cantón según las necesidades actuales y futuras.	Vinculación



Asistente Administrativo	Solicitar programas educativos de los centros de formación del Cantón de San Carlos (carreras, cursos, seminarios, capacitaciones entre otros)	Vinculación
Asistente Administrativo	Solicitar y estratificar las bases de datos de empresas, y los centros de formación del Cantón de San Carlos.	Vinculación
Coordinador	Desarrollar instrumentos para estudiar y monitorear el mercado laboral en el Cantón de San Carlos.	Investigación
Coordinador	Analizar y sistematizar la información recolectada referente al mercado laboral.	Investigación
Coordinador	Establecer las propuestas de acción para localizar y aprovechar fuentes potenciales de empleo.	Investigación
Asistente Administrativo	Colaborar en la elaboración de propuestas de acción para potenciar las oportunidades de empleo en el Cantón de San Carlos.	Investigación
Coordinador	Planificar la información a difundir sobre los servicios que brinda el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos y sus productos.	Difusión
Coordinador	Crear informes con la información suministrada por el coordinador del Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos.	Difusión
Asistente Administrativo	Diseñar propuestas de medios de difusión con material informativo del observatorio y del mercado laboral del Cantón de San Carlos.	Difusión
Asistente Administrativo	Mantener una participación en la ejecución de actividades como ferias de empleo, ferias vocacionales, actividades distritales, entre otras.	Difusión

Fuente Elaboración propia



6.2.2. Plan de Trabajo

Un plan de trabajo es un instrumento de gestión anual que visualiza la ejecución de diversas actividades que se deben de realizar por parte de la institución para lograr cada objetivo. A continuación se presenta un plan de trabajo a 4 años con las principales actividades que el Observatorio debe realizar para su correcto funcionamiento, se establece el objetivo por eje de trabajo, la meta o resultado las actividades, el responsable y el año en que esa actividad debe llevarse a cabo.

Tabla 12 Plan de Trabajo Servicio de Intermediación

Plan de Trabajo Observatorio Municipal de San Carlos							
Objetivo #1 Intermediación	Meta (Resultado)	Actividades	Responsable	Cronograma			
				2014	2015	2016	2017
1. Establecer un servicio de intermediación de empleo, que permita un acercamiento de la oferta con la demanda del mercado laboral	1.1 Conformada y Operando una Oficina de Intermediación de empleo	1.1.1 Presentar la propuesta al Alcalde y al Concejo Municipal y obtener la aprobación de los mismos para continuar el proceso	Coordinadora Unidad de Alianzas Estratégicas- Administrador Tributario				
		1.1.2 Realizar la Solicitud Correspondiente al MTSS para realizar el convenio	Coordinadora Unidad de Alianzas Estratégicas- Administrador Tributario				
		1.1.3 Cumplir con los requisitos que solicita en Ministerio de Trabajo para mantener el convenio	Coordinadora Unidad de Alianzas Estratégicas- Administrador Tributario				
		1.1.4 Llevar a cabo el acto inaugural y la firma oficial del convenio con el	Alcalde Municipal de				



	MTSS	San Carlos		
1.2 Establecida una estrategia de vinculación con empresas de los diferentes sectores	1.2.1 Solicitar la base de datos a la unidad de patentes de la Municipalidad de San Carlos para identificar a las empresas	Asistente Administrativo Observatorio de Empleo		
	1.2.2 Planificar la información que se dará a conocer sobre los servicios de intermediación que propone el Observatorio de Empleo	Coordinador Observatorio de Empleo		
	1.2.3 Convocar a mesas de diálogo y de trabajo con actores territoriales para informar sobre el servicio que se desea implementar y de esta manera mejorar las opciones de empleo en el Cantón	Coordinador Observatorio de Empleo		
	1.2.4 Crear una red de comunicación con las personas encargadas de la gestión de Talento Humano de las empresas	Coordinador Observatorio de Empleo		
1.3 Establecido un registro actualizado de personas que buscan empleo ya sean desempleados o subempleados	1.3.1 Participar en la coordinación de actividades como ferias de empleo, ferias vocacionales, actividades distritales, uso de redes sociales para difundir el servicio del Observatorio Municipal de Empleo	Coordinador Observatorio de Empleo		
	1.3.2 Mantener un registro actualizado de personas que buscan empleo	Asistente Administrativo Observatorio de Empleo		



1.3.3 Establecer una vinculación de la demanda y la oferta laboral.	Coordinador Observatorio de Empleo		
---	------------------------------------	--	--

Fuente Elaboración propia

Tabla 13 Plan de Trabajo Servicio de Vinculación

Plan de Trabajo Observatorio Municipal de San Carlos							
Objetivo #2 Vinculación	Meta (Resultado)	Actividades	Responsable	Cronograma			
				2014	2015	2016	2017
2. Brindar un servicio de intermediación interinstitucional con centros de capacitación y formación que mejore la competitividad laboral de los habitantes del Cantón de San Carlos mediante la vinculación con oportunidades educativas.	2.1 Establecida una base de datos de los centros de capacitación-formación y su oferta académica	2.1.1 Desarrollar una base de datos de Centros de Formación	Asistente Administrativo Observatorio de Empleo				
		2.1.2 Caracterizar cada centro de formación mediante una ficha técnica	Asistente Administrativo Observatorio de Empleo				
		2.1.3 Desarrollo de Material Informativo del Observatorio de Empleo	Asistente Administrativo Observatorio de Empleo				
		2.1.4 Solicitar programas educativos (cursos, seminarios, capacitaciones) desarrollados en el Cantón de San Carlos	Asistente Administrativo Observatorio de Empleo				
	2.2 Fortalecida la coordinación de capacitaciones con instituciones como	2.2.1 Asistir a la sesión que desarrolla el Concejo Académico de la Zona Económica Especial	Coordinador Observatorio de Empleo				



el INA, MEP, UTN, TEC, IMAS, MEIC entre otros para dar respuesta a las necesidades de capacitación.	2.2.2 Coordinar convenio de cooperación interinstitucional	Coordinador Observatorio de Empleo		
	2.2.3 Coordinar con los centros de formación capacitaciones requeridas por los empresarios.	Coordinador Observatorio de Empleo		
	2.2.4 Convocar y reunir a los grupos de personas con necesidades de formación	Asistente Administrativo Observatorio de Empleo/Coordinador Observatorio de Empleo		
	2.2.5 Coordinar planes de formación para autoempleo en grupos meta en el Cantón de San Carlos	Coordinador Observatorio de Empleo		
	2.2.6 Coordinación de capacitaciones sobre herramientas y recomendaciones para buscar empleo	Coordinador Observatorio de Empleo		
	2.2.7 Brindar seguimiento y evaluar cada curso coordinado por el Observatorio de Empleo	Coordinador Observatorio de Empleo		

Fuente Elaboración propia



Tabla 14 Plan de Trabajo Servicio de Investigación

Plan de Trabajo Observatorio Municipal de San Carlos							
Objetivo #3 Investigación	Meta (Resultado)	Actividades	Responsable	Cronograma			
				2014	2015	2016	2017
3 Mejorar el conocimiento sobre el mercado laboral de San Carlos, por medio del análisis de datos existentes y el desarrollo de proyectos de investigación.	3.1 Sistematizados los diagnósticos que se traducen en listados de necesidades reales y fundamentadas en la población en materia educativa y laboral para el acceso a empleos de calidad	3.1.1 Identificar estudios realizados a nivel regional, que manejen índices de del Cantón de San Carlos.	Coordinador Observatorio de Empleo				
		3.1.2 Registrar y analizar la información captada de estudios de mercado sobre el comportamiento de la oferta y demanda laboral	Coordinador Observatorio de Empleo				
		3.1.3 Sintetizar los resultados de los proyectos analizados	Coordinador Observatorio de Empleo				
		3.1.4 Ofrecer información confiable de la situación del Mercado Laboral	Asistente Administrativo Observatorio de Empleo				
	3.2 Desarrollados instrumentos de identificación y análisis del comportamiento y las tendencias del mercado laboral	3.2.1 Planificar la metodología para el desarrollo de instrumentos para estudiar el comportamiento de las tendencias del mercado laboral	Coordinador Observatorio de Empleo				
		3.2.2 Definición de procesos y procedimientos para estudiar el comportamiento de las tendencias del mercado laboral	Coordinador Observatorio de Empleo				



	3.2.3 Recopilar, sistematizar y analizar la información para definir las tendencias del mercado laboral	Asistente Administrativo Observatorio de Empleo/Coordinador Observatorio de Empleo	
3.3 Propuestas de solución a la realidad socioeconómica que afecta la tasa de desempleo del Cantón de San Carlos.	3.3.1 Establecer propuestas de acción para localizar y aprovechar fuentes potenciales de empleo, principalmente a nivel local	Asistente Administrativo Observatorio de Empleo/Coordinador Observatorio de Empleo	
	3.3.2 Implementar y elaborar informes sobre las propuestas de acción para potenciar el empleo	Asistente Administrativo Observatorio de Empleo	
	3.3.3 Diseñar un sistema de monitoreo y seguimiento de los resultados determinados en el mercado laboral	Coordinador Observatorio de Empleo	

Fuente Elaboración propia



Tabla 15 Plan de Trabajo Servicio de Difusión

Plan de Trabajo Observatorio Municipal de San Carlos							
Objetivo #4 Difusión	Meta (Resultado)	Actividades	Responsable	Cronograma			
				2014	2015	2016	2017
4 Desarrollar medios de difusión eficientes, con el fin de dar a conocer información de interés sobre el mercado laboral de San Carlos.	4.1 Disposición de mecanismos de comunicación eficientes tanto con los actores territoriales como con usuarios del Observatorio Municipal de Empleo de San Carlos	4.1.1 Identificar los medios electrónicos en los cuáles el Observatorio Municipal de Empleo puede tener acceso	Asistente Administrativo Observatorio de Empleo				
		4.1.2 Planificar el tipo de información que se pretende difundir a la comunidad y al sector de San Carlos	Coordinador Observatorio de Empleo				
		4.1.3 Crear los respectivos perfiles del Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos	Asistente Administrativo Observatorio de Empleo				
	4.2 Establecidos medios de difusión eficientes, con el fin de dar a conocer información de interés sobre el mercado laboral de San Carlos.	4.2.1 Planificar la información que se espera difundir sobre el Mercado Laboral del Cantón de San Carlos	Coordinador Observatorio de Empleo				
		4.2.2 Diseñar una propuesta de los medios informativos con la información de interés	Asistente Administrativo Observatorio de Empleo				
		4.2.3 Solicitar la aprobación respectiva para difundir la información trimestral	Asistente Administrativo Observatorio de Empleo				



	4.2.4 Emitir trimestralmente información del Mercado Laboral y el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos	Asistente Administrativo Observatorio de Empleo		
4.3 Establecidos medios de difusión eficientes, con el fin de dar a conocer información de interés sobre el Observatorio Municipal de Empleo de San Carlos	4.3.1 Establecer los medios de difusión con los que puede contar el Observatorio de Empleo	Asistente Administrativo Observatorio de Empleo		
	4.3.2 Planificar la información que se espera difundir sobre los servicios que presta el Observatorio Municipal de Empleo	Coordinador Observatorio de Empleo		
	4.3.3 Diseñar las propuestas de los medios de difusión que se desean difundir	Asistente Administrativo Observatorio de Empleo		
	4.3.4 Ofrecer los boletines informativos a las personas que se acerquen a la oficina del Observatorio Municipal de Empleo de San Carlos	Asistente Administrativo Observatorio de Empleo/Coordinador Observatorio de Empleo		
	4.3.5 Diseñar una presentación para realizar visitas a empresas y difundir el servicio.	Asistente Administrativo Observatorio de Empleo		

Fuente Elaboración propia



6.2.3. Descripción de los puestos requeridos

A continuación se presentan las especificaciones y descripciones de los puestos para el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos, en este apartado se establecen los perfiles de los puestos que requieren.

Coordinador del Observatorio

1. Información general del puesto

Puesto del supervisor inmediato	Administrador Tributario
Área a la que pertenece	Administración Tributaria
Jornada laboral	Lunes- Viernes
Horario laboral	8am-5pm

2. Descripción breve del puesto

Ejecutar labores administrativas de todas las funciones que corresponden al Observatorio de Empleo, poniendo en marcha el servicio de intermediación, vinculación interinstitucional, investigación del mercado laboral y difusión del servicio.

3. Descripción detallada del puesto

- Realizar labores propias de oficina, atención de oferentes y demandantes de empleo.
- Planificar la información a difundir sobre los servicios que brinda el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos y sus productos.
- Asistir a capacitaciones y grupos de trabajo solicitados por la Municipalidad de San Carlos o Gobierno Central.



- Coordinar capacitaciones así como convenios interinstitucionales con centros de formación del Cantón según las necesidades actuales y futuras.
- Visitar a empresas y crear redes de comunicación solidas con los encargados de la Gestión de Talento Humano de las empresas.
- Participar en la coordinación de actividades como ferias de empleo, ferias vocacionales, actividades distritales, entre otras.
- Desarrollar instrumentos para estudiar y monitorear el mercado laboral en el Cantón de San Carlos.
- Analizar y sistematizar la información recolectada referente al mercado laboral.
- Establecer las propuestas de acción para localizar y aprovechar fuentes potenciales de empleo.
- Convocar y participar en mesas de dialogo con actores territoriales, el Concejo Académicos coordinado por la ZEE, y demás entes o instituciones involucradas en temas relacionados al mercado laboral.
- Realizar una vinculación de las vacantes existentes en el cantón con las personas que requieren empleo es decir, una vinculación de la demanda y la oferta laboral.

4. Descripción detallada del puesto

Requisitos Intelectuales

Formación académica	Bachillerato en Educación Superior de Administración de Empresas o Licenciatura en Educación Superior de Psicología con énfasis en Recursos Humanos.
Otros Conocimientos	Manejo de Equipos de Cómputo y conocimiento de la legislación laboral.
Experiencia Laboral	Más de un año o dos años de experiencia.



Habilidades Necesarias	Habilidades Deseables
Proactiva	Trabajo en equipo
Liderazgo	Orientación a los resultados
Capacidad de manejar tareas múltiples	Organización
Planificación	Compromiso
Creatividad	Capacidad de negociación
Iniciativa	Calidad del trabajo

Responsabilidades

Por supervisión del personal	No le corresponde la supervisión de personal.
Por información confidencial	Como parte esencial de su trabajo le corresponde el manejo de datos e información de carácter confidencial.
Por contactos (internos o externos)	Requiere contacto con colaboradores del mismo nivel, de otras unidades, de niveles superiores y con contactos externos.
Por dinero, títulos valores o documentos	No posee responsabilidad por títulos valores.
Por manejo de materiales, herramientas y Equipo	Es responsable únicamente por lo materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su trabajo.
Autonomía	Requiere autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos estandarizados. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad y se está bajo supervisión directa.

Condiciones de Trabajo



Condiciones ambientales	Nivel bajo al precisar la naturaleza del puesto, estar sentado, caminando, subiendo escaleras.
Riesgo laboral	El trabajo se lleva a cabo en un ambiente de riesgo bajo, caídas leves y caída de objetos.

Ambiente de Trabajo

El puesto se desempeña en un área con un ambiente adecuado en cuanto a iluminación, ventilación, temperatura y ruido. Además de que no hay exposición a factores externos.

Equipo de Seguridad

El puesto exige una silla ergonómica principalmente.

Asistente Administrativo

1. Información general del puesto

Puesto del supervisor inmediato	Administrador Tributario
Área a la que pertenece	Administración Tributaria
Jornada laboral	Lunes- Viernes
Horario laboral	8am-5pm

2. Descripción breve del puesto

Apoyar al Coordinador del Observatorio en la atención y control de los aspectos administrativos del Observatorio así como los proyectos especiales que le sean asignados.



3. Descripción detallada del puesto

- Realizar labores propias de oficina, atención de oferentes y demandantes de empleo.
- Diseñar propuestas de medios de difusión con material informativo del observatorio y del mercado laboral del Cantón de San Carlos.
- Solicitar y estratificar las bases de datos de empresas, y los centros de formación del Cantón de San Carlos.
- Controlar el registro de la información y actualización de bases de datos que mantiene el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos.
- Mantener un registro actualizado de puestos disponibles y de los usuarios en busca de empleo en el Cantón de San Carlos.
- Colaborar en la elaboración de propuestas de acción para potenciar las oportunidades de empleo en el Cantón de San Carlos.
- Solicitar programas educativos de los centros de formación del Cantón de San Carlos (carreras, cursos, seminarios, capacitaciones entre otros)
- Mantener una participación en la ejecución de actividades como ferias de empleo, ferias vocacionales, actividades distritales, entre otras.
- Crear informes con la información suministrada por el coordinador del Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos.
- Realizar una adecuada atención a los usuarios ofreciendo información clara y oportuna

4. Descripción detallada del puesto

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Técnico en Secretariado o Diplomado, Manejo de office, experiencia en Servicio al Cliente.



Otros Conocimientos	Excelente manejo de Microsoft Office
Experiencia Laboral	Mínimo un año de experiencia en labores administrativas y servicio al cliente.
Habilidades Necesarias	Habilidades Deseables
Proactivo	Trabajo en equipo
Creatividad	Orientación a los resultados
Iniciativa	Organización
Compromiso	Colaborativo
Calidad del trabajo	Actitud positiva
Responsabilidades	
Por supervisión del personal	No le corresponde la supervisión de personal.
Por información confidencial	Como parte esencial de su trabajo le corresponde el manejo de datos e información de carácter confidencial.
Por contactos (internos o externos)	Requiere contacto con colaboradores del mismo nivel, de otras unidades, de niveles superiores y con contactos externos.
Por dinero, títulos valores o documentos	No posee responsabilidad por títulos valores.
Por manejo de materiales, herramientas y Equipo	Es responsable únicamente por lo materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su trabajo.
Autonomía	Requiere autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos estandarizados. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada



	autoridad y se está bajo supervisión directa.
Condiciones de Trabajo	
Condiciones ambientales	Nivel bajo al precisar la naturaleza del puesto, estar sentado, caminando, subiendo escaleras.
Riesgo laboral	El trabajo se lleva a cabo en un ambiente de riesgo bajo, caídas leves y caída de objetos.
Ambiente de Trabajo	
El puesto se desempeña en un área con un ambiente adecuado en cuanto a iluminación, ventilación, temperatura y ruido. Además de que no hay exposición a factores externos.	
Equipo de Seguridad	
El puesto exige una silla ergonómica principalmente.	



6.2.4. Presupuesto

En este apartado se realiza un cálculo aproximado de los principales desembolsos de dinero, en el cual el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos puede incurrir en el periodo de tiempo establecido.

A. Justificación presupuesto anual

La justificación del presupuesto anual para el observatorio de empleo contempla la remuneración, los servicios, materiales y suministros, y bienes duraderos, a continuación se detalla cada uno de los rubros necesarios para operar un Observatorio de Empleo Municipal.

i. Remuneración

Para llevar a cabo las labores propias del Observatorio de Empleo se establecen dos puestos de trabajo un Coordinador del Observatorio calificado como PROFESIONAL 1 y un Asistente Administrativo calificado como ADMINISTRATIVO 1 en la tabla 11 se establece el salario según la clasificación del puesto, además se establece que el incremento promedio es de un 3% anual.

El rubro de remuneración abarca remuneración básica, es decir el salario fijo entre otro como incentivos salariales, contribuciones patronales al desarrollo y la seguridad social, contribuciones patronales a fondos de pensiones y otros fondos de capitalización lo cual representa un 26,17% de cargas sociales que se facturan en planilla.

Tabla 16 Salario por Clasificación del Puesto

Puesto de Trabajo	Salario Mensual
Profesional 1	Ø574.730,00
Administrativo 1	Ø342.935,00
Total	Ø917.665,00

Fuente: Elaboración propia

ii. Servicios

Para la correcta difusión del servicio se establece un acercamiento con las empresas y los usuarios del Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos, por lo cual un rubro



sumamente importante es el que se contempla en este apartado, en donde se abarcan servicios comerciales y financieros, es decir publicidad y propaganda además de impresión y encuadernación de todo tipo de medios de difusión, se incurre en gastos de viaje y transporte al realizar visitas a empresas mínimo una vez a la semana, y además se llevan a cabo actividades de capacitación y actividades protocolarias y sociales ya que es se entabla un convenio con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Los Servicios Comerciales y Financieros incluyen la Impresión y encuadernación de material informativo para dar a conocer el servicio, se requiere establecer el tipo y diseño de cada medio de difusión a utilizar, se realizan cotizaciones en 2 establecimientos dedicados a la impresión de panfletos Full Copy Solutions S.A e Imprenta HIDASOL y se realiza un promedio de 400 colones por impresión de folletos tamaño carta por ambos lados a color en papel couche. Da un total de 500 folletos anuales con información importante para difundir el servicio.

Gastos de viaje y transporte en este apartado se incluyen viáticos y combustible para realizar viajes a San José o cualquier parte del país con el fin de recibir las capacitaciones establecidas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social al menos una vez al año, y además de visitas a empresas en la Zona Norte para difundir el servicio.

Tabla 17 Gastos de viaje y transporte

Descripción del Gasto	Desglose	Total
Transporte dentro del país		¢135.000,00
Viáticos dentro del país		¢15.000,00
Desayuno	¢5.000,00	
Almuerzo	¢5.000,00	
Cena	¢5.000,00	
TOTAL		¢150.000,00

Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo la firma del Convenio de Cooperación Técnica Interinstitucional entre el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se debe llevar a cabo un conjunto de actividades protocolarias, además dentro de los ejes de trabajo se establece el de intermediación para realizar actividades de capacitación, por lo cual es importante establecer una partida de dinero para llevar a cabo dichas actividades anualmente. Se establece un incremento



anual del 9,10% basado en un promedio del índice de precios interanual a enero de cada año, representado en el apéndice 2

Tabla 18 Capacitación y Protocolo

Descripción Gasto	Total
Actividades de capacitación	¢300.000
Actividades protocolarias y sociales	¢150.000
TOTAL	¢450.000

Fuente: Elaboración Propia

iii. Materiales y Suministros

En las labores diarias del Observatorio Municipal de Empleo se deben llevar a cabo confección de informes y envío de solicitudes, por lo que se hace necesario contar con útiles y materiales de oficina. En la Tabla 12 se establece un detalle de los útiles de oficina indispensables para llevar a cabo las labores del Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos.

Es importante mencionar que para el año 2015 se incurre en un desembolso de dinero mayor para iniciar las operaciones, por lo que para el siguiente año se destina únicamente el 50% de lo que se estima para el 2015, el incremento anual se realiza con base en el promedio del índice de precios al consumidor que se muestra en el apéndice 2.

Tabla 19 Útiles y Materiales de Oficina

Artículo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Papel Bond paquete 500 unid	2	¢3.000	¢6.000
Bolígrafos	10	¢150	¢1.500
Lápiz	4	¢125	¢500
Borrador	2	¢200	¢400
Cinta Adhesiva	2	¢475	¢950
Engrapadora	2	¢2.950	¢5.900
Grapas	2	¢750	¢1.500
Uña saca grapas	2	¢375	¢750
Caja de Folder	1	¢3.975	¢3.975
Goma 240 gr	1	¢1.450	¢1.450



Paquete Notas Adhesivas	1	¢2.750	¢2.750
Perforadora	1	¢2.750	¢2.750
Tijera grande	1	¢1.950	¢1.950
Caja de Clips	2	¢300	¢600
Paquete de Sobres (50 unid)	1	¢3.000	¢3.000
Memorias USB 8	2	¢5.350	¢10.700
Organizador para escritorio	1	¢16.750	¢16.750
TOTAL			¢61.425

Fuente: Elaboración propia con información distribuidora H-S S.A

iv. Bienes Duraderos

Los bienes duraderos para el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos son adquiridos para utilizarlos un gran número de veces a lo largo del tiempo se establecen como bienes duraderos el equipo, mobiliario de oficina, el equipo y programas de cómputo necesarios para llevar a cabo las labores del servicio.

Los datos recolectados corresponden a cotizaciones de Distribuidora H-S S.A y SEDECO, los cuales son establecimientos en Ciudad Quesada, dedicados a ofrecer equipo de cómputo y artículos para oficina.

A continuación se realiza un detalle de los artículos de oficina y equipo de cómputo mínimo necesario para el correcto funcionamiento de la oficina del Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos.

Tabla 20 Equipo y Mobiliario de Oficina

Artículo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Escritorios	2	¢119.000	¢238.000
Archivador 4 gavetas	1	¢127.500	¢127.500
Sillas giratorias	2	¢49.000	¢98.000
Sillas de visitas	4	¢19.000	¢76.000
TOTAL			¢539.500

Fuente: Elaboración propia con información de SEDECO



Tabla 21 Equipo y Programas de Cómputo

Artículo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computadora Intel Core I3	2	¢361.000	¢722.000
Impresora /Fax Multifuncional	1	¢53.000	¢53.000
TOTAL			¢775.000

Fuente: Elaboración propia con información de SEDECO

Es importante mencionar que para el año 2015 se incurre en un desembolso de dinero mayor para iniciar las operaciones, por lo que para el siguiente año se destina únicamente el 50% de lo que se estima para el 2015, el incremento anual se realiza con base en el promedio del índice de precios al consumidor que se muestra en el apéndice 2

A continuación se presenta el Presupuesto anual para el año 2014, 2015, 2016, 2017, tomando en cuenta que el Observatorio de Empleo Municipal inicie operaciones para el 2015, ya que este es un proceso riguroso que debe pasar por una serie de aprobaciones de parte de los jerarcas de la Municipalidad de San Carlos.



Tabla 22 Presupuesto Anual Detallado Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos

CODIGO		PARTIDA	2014	2015	2016	2017
1		REMUNERACIONES		€14.811.480	€15.255.825	€15.713.499
	1.1	Remuneraciones Básicas		€11.011.980	€11.342.339	€11.682.610
	1.1.1	Sueldos Cargos Fijos		€11.011.980	€11.342.339	€11.682.610
	1.2	Incentivos Salariales		€917.665	€945.195	€973.551
	1.2.1	Aguinaldo		€917.665	€945.195	€973.551
	1.3	Contribuciones Patronales al Desarrollo y la Seguridad Social		€1.624.267	€1.672.995	€1.723.185
	1.3.1	Contribución Patronal a la CCSS seguro Salud 9,25%		€1.018.608	€1.049.166	€1.080.641
	1.3.2	Contribución Patronal al IMAS 0,50%		€55.060	€56.712	€58.413
	1.3.3	Contribución Patronal al Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares 5%		€550.599	€567.117	€584.130
	1.4	Contribuciones Patronales a Fondos de Pensiones y otros Fondos de Capitalización		€1.257.568	€1.295.295	€1.334.154
	1.4.1	Contribución Patronal al Seguro de Pensiones de la CCSS 4,92%		€541.789	€558.043	€574.784
	1.4.2	Aporte Patronal al Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias 0,50%		€55.060	€56.712	€58.413
	1.4.3	Aporte Patronal al Fondo de Capitalización Laboral 3%		€330.359	€340.270	€350.478
	1.4.4	Contribución Patronal a otros fondos administrados por entes públicos INA 1,50% INS 1%		€275.300	€283.558	€292.065
	1.4.5	Contribución Patronal a otros fondos administrados por entes privados BPDC 0,50%		€55.060	€56.712	€58.413



2			SERVICIOS		¢800.000	¢872.800	¢952.225
	2.1		Servicios Comerciales y Financieros		¢200.000	¢218.200	¢238.056
		2.1.1	Impresión y encuadernación		¢200.000	¢218.200	¢238.056
	2.2		Gastos de viaje y transporte		¢150.000	¢163.650	¢178.542
		2.2.1	Transporte dentro del país		¢135.000	¢147.285	¢160.688
		2.2.2	Viáticos dentro del país		¢15.000	¢16.365	¢17.854
	2.3		Capacitación y Protocolo		¢450.000	¢490.950	¢535.626
		2.3.1	Actividades de capacitación		¢300.000	¢327.300	¢357.084
		2.3.2	Actividades protocolarias y sociales		¢150.000	¢163.650	¢178.542
3			MATERIALES Y SUMINISTROS		¢61.425,00	¢30.713	¢33.507
	3.1		Útiles, Materiales y Suministros de Oficina		¢61.425	¢30.713	¢33.507
		3.1.1	Útiles y materiales de oficina y computo		¢61.425	¢30.713	¢33.507
4			BIENES DURADEROS		¢1.314.500	¢657.250	¢717.060
	4.1		Maquinaria, Equipo y Mobiliario		¢1.314.500	¢657.250	¢717.060
		4.1.1	Equipo y Mobiliario de Oficina		¢539.500	¢269.750	¢294.297
		4.1.2	Equipo y Programas de Computo		¢775.000	¢387.500	¢422.763



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



Conclusiones y Recomendaciones

Finalmente, se elabora el presente apartado, el cual contiene las conclusiones obtenidas del estudio y las recomendaciones que se plantean con el fin de llevar a cabo la propuesta realizada

6.3. Conclusiones

Las conclusiones se resumen aquí con base en lo detallado en capítulos anteriores del estudio.

- Se concluye que las Oficinas Municipales de Costa Rica se enfocan en llevar a cabo más actividades de intermediación y capacitación, mientras que por parte los Observatorios de Empleo internacionales se enfocan en desarrollar y difundir información del mercado laboral.
- Tanto la oficina de intermediación de Cartago como la de Capacitación y Empleabilidad de Alajuela utilizan la herramienta que proporciona el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social mediante el convenio de intermediación laboral.
- Se establece que el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos tiene como fin contribuir con la creación de empleo de calidad en el Cantón de San Carlos, al participar activamente en la generación de información del mercado laboral.
- La estrategia propuesta para el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos se enfoca en cuatro ejes de trabajo, intermediación laboral, vinculación de oportunidades educativas, investigaciones sobre el mercado laboral del Cantón de San Carlos y las tendencias y necesidades formativas, y la difusión de los productos y servicios del Observatorio de Empleo.
- Según la agrupación de actividades, se identifica la necesidad de realizar una contratación de personal, específicamente un coordinador y un asistente administrativo para llevar a cabo las funciones propuestas eficientemente.



6.4. Recomendaciones

Las recomendaciones se refieren a los aspectos a tomar en cuenta para desarrollar acciones que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

- El apoyo Municipal es fundamental para llevar a cabo la gestión para la creación del Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos, ya que el Cantón cuenta con la necesidad de centralizar y sistematizar la información actualizada y sustantiva referente al mercado laboral.
- Los cuatro ejes de trabajo propuestos para el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos son trascendentales para brindar un servicio integral en el Cantón de San Carlos, y de esta manera se reflejen resultados sustanciales en la labor del mismo.
- Se recomienda iniciar con las estrategias definidas como lo es la firma del convenio de Cooperación Técnica Interinstitucional entre el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la Municipalidad de San Carlos con el fin de darle mayor solidez a la gestión que realiza el Observatorio de Empleo Municipal de San Carlos.
- Con el fin de fortalecer la gestión de Alianzas Estratégicas sobre el Observatorio de Empleo, se recomienda dar a conocer la conceptualización de la propuesta a los principales actores territoriales del Cantón, y de esta manera consolidar el apoyo a la herramienta por parte de cada uno de ellos.
- Para lograr el desarrollo eficiente de las labores del Observatorio de Empleo Municipal se recomienda la gestión de contratación del personal propuesto, ya que el territorio del Cantón de San Carlos es extenso y se requiere abarcar una gran población.



BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Albuquerque, F. (1994). *Web Universidad Gastón Darchary*. Recuperado el Agosto de 2013, de <http://www.ugd.edu.ar/materias/desarrollolocal/Procesosdesarrollolocal/docs/Albuquerque.pdf>
- Albuquerque, F. (2003). Teoría y Práctica del Enfoque del Desarrollo Local. *DEsarrollo territorial y gestión del territorio* (pág. 24). Coquimbo, Chile: Ediciones Pinar Madrid.
- Albuquerque, F., & Dini, M. (2008). *Modulo 7. Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial*. Sevilla: Gráficas Santa María.
- Albuquerque, F., & Dini, M. (2008). *Modulo 8. Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial*. Sevilla.
- Arroyo, D. (2002). *Los ejes centrales del Desarrollo Local en Argentina*. FLACSO. Buenos Aires: Mimeo.
- Asamblea Legislativa. (Abril de 1998). *Código Municipal*. Obtenido de Sistema Costarricense de Información Jurídica: http://www.pgr.go.cr/Scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRR&nValor1=1&nValor2=40197&nValor3=93165&nValor5=&strTipM=NF
- Asián, R., Bartolomé, P., Vega, S., Rodríguez, V., García, J., & González, A. (2008). *OBSERVATORIO DEL MERCADO DE TRABAJO: ELEMENTO CLAVE PARA UNA MEJOR PLANIFICACIÓN Y EFICACIA DE LAS POLITICAS DE EMPLEO*. Sevilla.
- Ayala Ruiz, L. E., & Arias Amaya, R. (s.f.). *Gerencia de Mercadeo*. Recuperado el 20 de agosto de 2009, de Gerencia de Mercadeo: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>
- Banco Central de Costa Rica. (2011a). *Informe de inflación (mayo 2011)*. San José: Banco Central de Costa Rica.
- Banco Central de Costa Rica. (2011b). *Revisión del programa macroeconómico 2011-2012 (julio 2011)*. San José: Banco Central de Costa Rica.
- Banco Mundial. (2006). *Desarrollo Económico Local: Un Instructivo para el desarrollo y la implementación de las estrategias y planes de acción de desarrollo económico local*. Washington D.C.
- Céspedes, W. Q. (31 de marzo de 2002). Consolidación: tarea pendiente del solidarismo. *El Financiero*.
- Chapman, A. (22 de agosto de 2004). *De gerencia.com*. Recuperado el 11 de agosto de 2009, de Análisis DOFA y análisis PEST: http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest
- Contraloría General de la República . (16 de Marzo de 2009). Resoluciones R-SC-1-2009. *La Gaceta N° 52* , pág. 13.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9 ed.). México DF: Pearson.
- Durán, A. (2007). *La empresa*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Farné, S. (2011). Observatorios del Mercado de Trabajo: Que son y como funcionan? *Economía Institucional, Número 24*.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México DF: Pearson.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la estrategia con el cuadro de mando integral*. Naucalpan de Juárez, Estado de Mexico: Pearson Prentice Hall.

- Fundación DEMUCA. (2011). *La Perspectiva de género en el desarrollo local* (Primera Edición ed.). San Jose, Costa Rica.
- Fundación DEMUCA. (2011). *Políticas Locales para la Promoción de Empleo*. San Jose, Costa Rica: DEMUCA.
- Grajales, T. (27 de marzo de 2000). Recuperado el 20 de agosto de 2009, de <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Grupo Centroamericano de Política de Competencia; BID. (2011). *Condiciones de competencia en el sector de medicamentos de Centroamérica*. GPR Economía.
- Guzmán Mena, R. (06 de agosto de 2009). Fundamentos de Solidarismo y Solidaridad. (M. V. Araya, Entrevistador)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2007). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-Hill.
- Hernández, R., Fernández, R., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición ed.). México DF: McGraw Hill.
- INEC. (2009). *Cálculo de población*. San José: INEC.
- INEC. (2010). Indicadores demográficos 2010. *Boletín Anual del INEC*, 1(12), 4.
- Juárez, H. (5 de Agosto de 2011). Entrevista sobre las Farmacias Lizano. (L. R. García, Entrevistador)
- Leitón, P. (13 de Julio de 2009). Leve repunte de préstamos en colones en los bancos públicos. *La nación*.
- Leitón, P. (20 de agosto de 2009). Morosidad de los clientes bancarios sigue en aumento. *La nación*.
- López Garza, M. P. (Julio de 1998). *Gestión y Estrategia*. Recuperado el 11 de agosto de 2009, de ¿Qué nuevos valores deben poseer las empresas para enfrentar el cambio exitosamente desde una perspectiva de sistemas?: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc09.htm#empresariales>
- Ministerio de Protección Social. (2005). *Los observatorios regionales de empleo*. Colombia.
- ONU-HABITAT. (2010). *Guía para la instalación de la Red Nacional de Observatorios para la Descentralización y el Desarrollo Humano*. Costa Rica.
- PNUD. (2011). *Atlas de desarrollo humano cantonal de Costa Rica*. San José: Universidad de Costa Rica.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: THE FREE PRESS.
- Programa de Apoyo a la Integración Regional Centroamericana. (2009). *Sondeo centroamericano de precios de medicamentos*. PAIRCA.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración*. México DF: Pearson.
- Rodríguez, R. (Mayo de 2011). Implementación de la estrategia. *Material de apoyo para el curso de Estrategia Empresarial*. Santa Clara, Alajuela, Costa Rica: ITCR.
- Rojas Arrieta, M. (03 de agosto de 2009). Generalidades de ASEMUSANCA. (M. V. Araya, Entrevistador)
- Rojas Castro, Y. (05 de agosto de 2009). Servicios de ASEMUSANCA. (M. V. Araya, Entrevistador)
- San Carlos, M. (2008). *Plan de desarrollo municipal 2008-2012*. Ciudad Quesada.
- Secretaría de Gobernación de Risaralda. (2010). *Observatorio del Mercado Laboral*. Colombia.
- Spendolini, M. J. (1994). *Benchmarking* (1 Edición ed.). Editorial Norma S.A.
- Stamer, J. M. (2009). *Que es el desarrollo económico local?*
- Stapenhurst, T. (2009). *The benchmarking book*. Oxford: BH Elsevier.

- Stapenhurst, T. (2009). *The Benchmarking Book*. United Kingdom: Elsevier Ltd.
- Thompson, A., & Stickland, A. (2004). *Administración Estratégica: Textos y casos*. McGraw Hill.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Prentice Hall.



APENDICES

Apéndices

Apéndice 1 Guía Metodológica para Benchmarking basado en la Cadena de Valor

Variables Cadena de Valor		Preguntas Guía
Actividades de Apoyo		<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuáles son los Objetivos establecidos que persigue la unidad que maneja la bolsa de empleo municipal? Cuentan con Misión y Visión. (Indicarlos)2. ¿A quién beneficia los esfuerzos que realiza la unidad que lidera la bolsa de empleo?Cuál es la clave del éxito del área?3. ¿Acciones o estrategias para lograr los objetivos? Cuentan con un cronograma de trabajo?4. Si dentro de sus actividades se encuentra la recopilación de información ¿cuáles los objetos de estudio? (Ejemplo: Demografía, Evolución poblacional, Población activa, Proyección de escenarios, Desempleo (quienes se encuentran desempleados, que buscan, periodo de tiempo desempleados), Empleados(hacia donde van, Características de empleo, cuánto ganan),Capacidades que requiere el mercado laboral, Otros:5. Si como parte de las acciones que realiza la unidad se desarrollan productos como boletines periódicos, informe de necesidades de formación, página web, bolsa de empleo, elaboración de bases de datos, publicaciones, foros u otros, realice una pequeña descripción de los productos que ofrece la Municipalidad.6. Cuentan con un manual de procedimientos? (Se puede tener acceso al manual de procedimientos?) En el caso de no contar con manual de procedimientos, cuáles son las actividades rutinarias?7.Cuál es la estructura organizacional (puestos, perfiles y funciones) necesarias para desarrollar las actividades relacionadas a la bolsa de empleo en la Municipalidad. (Si es posible podría proporcionarnos la descripción de puestos de la unidad que maneja la bolsa de empleos.)8. Qué tipo de controles y seguimiento se da con relación a los productos y actividades que desarrolla el Observatorio? Como miden el desempeño de sus operaciones?
	DIRECCIÓN	

Actividades Primarias	FINANZAS	9.Cuál es la asignación y manejo de presupuesto anual para mantener las labores de la bolsa de empleo o la unidad que lo coordina?
	TECNOLOGIA	10. En el tema de tecnología cuéntenos si existe algún tipo de equipo especial, además de la cantidad software (sistema informático) requerido para llevar acabo exitosamente las actividades de la bolsa de empleo
	SUMINISTRO	11. Cuentan con otros convenios tanto con actores privados como públicos para intercambiar información y que exista una cooperación entre sí? 12. Existe coordinación o comunicación con otros departamentos para llevar a cabo las actividades de la bolsa de empleo, brinde una pequeña descripción. Se reciben directrices por parte de la alcaldía o algún otro departamento?
	RECURSOS HUMANOS	13. Reciben capacitaciones , que tipo, con qué frecuencia, quienes la reciben, ha funcionado, como las realizan, porque las hace?
	INVESTIGACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	14. Con lo que respecta al tema de investigación y recolección de información ¿Cuál es el proceso para el desarrollo de propuestas ? 15. Cuáles son las técnicas de investigación que utilizan? (encuestas, entrevistas profundas, grupos de enfoque, técnicas de participación) 16. Que metodologías se utilizan para clasificar los datos y analizar información?
	DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE INFORMACIÓN	17. Cómo se da el proceso de elaboración de productos de información? Cuáles son las fuentes primarias(encuestas periódicas, sondeos, estudios), fuentes secundarias (información de entidades públicas y privadas)
	DIFUSIÓN Y MERCADEO	18. ¿Qué tipo de informes o trámites se lleva a cabo? 19. ¿Qué actividades conlleva el proceso de difusión de los productos que ofrecen, y además indique su periodicidad?

Apéndice 2 Índice de precios al consumidor interanual a enero de cada año

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
74.15	84.1	95.19	103.95	114.92	130.44	137.41	144.05	150.12	158,74	Promedio
11,02%	13,42%	13,20%	9,19%	10,56%	13,50%	5,34%	4,84%	4,21%	5,740%	9,10%



ANEXOS

Anexos

Anexo 1 Convenio de Cooperación Interinstitucional

CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA INTERINSTITUCIONAL ENTRE
EL MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL Y LA MUNICIPALIDAD DE

.....
EL MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, cédula de personería jurídica
....., representado por el/la Ministro/a del ramo
....., mayor,,
vecino/a de.....,, con cédula número
....., nombrado/a en Acuerdo de la Presidencia de la
República..... de..... del....., según publicación del Diario Oficial La
Gaceta No. de fecha....., quien en lo sucesivo se le denominará
indistintamente como EL/LA MINISTRO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL y la
MUNICIPALIDAD DE, Provincia de, entidad pública
local con cédula de personería jurídica, representada por el
Señor/Señora....., cédula,
mayor,, vecino/a de, nombrado/a mediante elección
popular realizada el..... para el período legal
comprendido entre el y el....., según
publicación del Diario Oficial de La
Gaceta No. del día..... debidamente
autorizado/a para este acto mediante resolución Númerode las
..... horas del, del Tribunal Supremo de
Elecciones, en lo sucesivo se le denominará indistintamente como Alcalde/Alcaldesa
Municipal de

CONSIDERANDO

1. Que la Constitución Política de la República en el artículo 56 Constitucional dispone que el trabajo es un derecho del individuo y una obligación con la sociedad. El Estado debe procurar que todos tengan ocupación honesta y útil, debidamente remunerada, e impedir que por causa de ella se establezcan condiciones que en alguna forma menoscaben la libertad o la dignidad del hombre o degraden su trabajo a la condición de simple mercancía. El estado garantiza el derecho de libre elección de trabajo.
2. Que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social promueve la descentralización de los Servicios de Empleo, mediante la participación activa de los Gobiernos Locales y la comunidad organizada, integrando así los, esfuerzos de todos los entes y gestores sociales interesados en su propio desarrollo laboral, económico y social.
3. Asimismo, el artículo 72 de la Constitución Política de la República se refiere a que El Estado mantendrá, mientras no exista seguro de desocupación, un sistema técnico y permanente de protección a los desocupados involuntarios, y procurará la reintegración de los mismos al trabajo.
4. Que el Código Municipal en el artículo 2 faculta a las MUNICIPALIDADES a suscribir convenios para el cabal cumplimiento de sus fines. Que en igual sentido el artículo 7, faculta a la Municipalidad a suscribir convenios con el ente u órgano público competente, para llevar a cabo, conjunta o individualmente, servicios u obras en su cantón.
5. Que es imprescindible para el Cantón de....., la apertura de un Servicio de

Intermediación de Empleo, como instrumento para correlacionar la oferta y la demanda del mercado laboral, mediante el desarrollo de estrategias para la incorporación al mundo del trabajo de las personas desempleadas y subempleadas.

6. Que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en su calidad de ente rector por medio de Dirección Nacional de Empleo, promoverá la creación de los Servicios de Intermediación de Empleo en las Municipalidades, procurando un acercamiento entre dichos Servicios y sus usuarios, en el ámbito regional y local.

POR TANTO:

Suscriben el presente convenio, que se regirá por las disposiciones de la Ley General de Administración Pública, Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Código Municipal y demás normativa conexas, y por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: DE LOS OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Poner en marcha un Servicio de Intermediación de Empleo en la Municipalidad de....., que propicie un acercamiento oportuno entre las personas en búsqueda de empleo y de empleadores que requieran trabajadores, además, que sirva de plataforma para el impulso de políticas de empleo

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1) Desarrollar estudios en el mercado de trabajo en el Cantón que permitan medir el comportamiento de la oferta y demanda laboral.*
- 2) Identificar las necesidades de capacitación en el mercado laboral a fin de equilibrar y satisfacer los requerimientos de mano de obra en el sector productivo del Cantón.*
- 3) Fomentar y propiciar el desarrollo de alternativas de empleo por cuenta propia, emprendimientos, así como micro y pequeñas empresas.*

SEGUNDA: DE LAS OBLIGACIONES DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

1) En virtud del presente convenio, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, por medio de la Dirección Nacional de Empleo, a través de su Departamento de Intermediación y Prospección Laboral, brindará el apoyo, asesoría y cuando las circunstancias lo permitan coadyuvará en la disponibilidad de los recursos requeridos para que la Municipalidad de....., preste un Servicio descentralizado de Intermediación de Empleo, con énfasis en el ámbito del desarrollo de los recursos humanos y procurar su incorporación al mercado de trabajo.

2) Que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, por medio de la Dirección Nacional de Empleo a través del Departamento de Intermediación de Empleo, cumple entre otras labores la de: promover, organizar, asesorar, capacitar y evaluar servicios de Intermediación, orientación y prospección empleo que se gesten y consoliden en el nivel regional, cantonal o comunal, para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos interinstitucionales, en beneficio de las personas desempleadas y con necesidades de capacitación, de la comunidad.

3) Ofrecerá las facilidades y posibilidades para que el personal que destaque la Municipalidad de.....en el Servicio, pueda efectuar pasantías en las oficinas centrales, con el fin de, recibir la inducción indispensable para el tratamiento y trámite de la oferta y demanda de mano de obra, así como: conocer instrumentos para la realización de investigaciones en el mercado laboral y confección de informes.

4) Dará asesoría y el correspondiente seguimiento periódico (trimestral) al desarrollo del programa, a través de la aplicación de instrumentos de medición y evaluación, para de esta forma, establecer y replantear los mecanismos y correctivos necesarios que reorienten la acción hacia los objetivos planteados.

Se presenta una guía de la información mínima requerida para efectuarse el seguimiento periódico.

Por el lado de la Oferta, se requiere:

- Cuadro de Oferta Reclutada por Grupo Ocupacional, según Sexo.
- Cuadro de Oferta Reclutada por Grupo de Edad, según sexo.
- Cuadro de Oferta Reclutada por Nivel de instrucción, según Sexo.
- Cuadro de Oferta Reclutada por Nivel de Experiencia Laboral, según Sexo.
- Cuadro de Oferta Reclutada por Grupo Ocupacional, según Nivel de Experiencia.
- Cuadro de Oferta Reclutada por Grupo de edad, según Estado Civil.
- Cuadro de personas ubicadas en un puesto de trabajo, por sexo, edad, nivel educativo, experiencia laboral, ocupación y actividad económica de la Empresa.

Por el lado de la Demanda:

- Cuadro de Puestos Registrados por Grupo Ocupacional y sexo.
- Cuadro de Puestos Registrados por Actividades Económicas.

5) Para inicio de actividades, la oficina de Intermediación de Empleo contará con el equipamiento y muebles básicos, donados por..... (si procede), en el marco del Programa.....

TERCERA: DE LAS OBLIGACIONES DE LA MUNICIPALIDAD DE.....

2. La Municipalidad pondrá en funcionamiento un Servicio de Intermediación de Empleo, que facilite el proceso de reclutamiento y selección de la oferta, así como, su vinculación con la demanda de trabajadores de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Dirección Nacional de Empleo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

3. La Municipalidad contará con una oficina para atender a la población en búsqueda de empleo y a los empleadores en busca de trabajadores, para ello, se dispondrá de: un (a) funcionario (a) del área social o ciencias económicas de grado bachillerato Universitario como mínimo a tiempo completo, una computadora, un teléfono, fax, correo electrónico e Internet (o lo que corresponda). Estos requerimientos podrán ser suministrados por organismos internacionales bajo el concepto de cooperación para el desarrollo. Atenderá la población en búsqueda de empleo en igualdad de condiciones sin distinción de edad, etnia, género o creencias religiosas. Impulsando acciones afirmativas hacia la población vulnerable como las mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, adultos mayores o minorías que tengan algún tipo de vulnerabilidad.

5. Velará porque se apliquen los instrumentos, procedimientos para la atención de la oferta y demanda laboral, según los lineamientos establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, así como, aquellos que surjan producto de la acción conjunta considerándose pertinentes para el proceso de Intermediación de Empleo, que complementen los diagnósticos del mercado de trabajo en el ámbito regional, o comunal.

6. Se encargará de operar el Servicio de Intermediación de Empleo, para reclutar personas desempleadas o subempleadas y canalizar sus necesidades de inserción laboral, capacitación u otra opción laboral como el autoempleo.

7. La Municipalidad dará cumplimiento con los informes que la Dirección Nacional de Empleo, solicite trimestralmente a fin de efectuar el debido seguimiento y observación permanente de las variables convenidas, según el formato establecido.

8. Coordinar con instituciones formadoras de recursos humanos a fin de brindar formación ocupacional (capacitación) a la población desempleada que la requiera, de acuerdo a los requerimientos del mercado.

9. La Municipalidad se compromete a utilizar el equipo y muebles donados por..... (Si procede) para atender tareas y funciones propias de la Oficina Municipal de Intermediación de Empleo.

CUARTA: DE LA VIGENCIA

El presente convenio rige a partir de su suscripción y hasta por un período de dos años, pudiendo prorrogarse automáticamente, por períodos iguales, si ninguna de las partes

interesadas y firmantes lo da por finiquitado con treinta días de antelación a la fecha de caducidad.

QUINTA: DE LAS CONTRAPARTES INSTITUCIONALES

Para efectos de coordinación interinstitucional de los proyectos a realizar y de la verificación y seguimiento del cumplimiento de los objetivos del presente convenio, las partes suscribientes designan a los siguientes funcionarios:

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, designa a la persona que ocupe el cargo de la Jefatura del Departamento de Intermediación y Prospección de Empleo, como responsable del control, seguimiento y verificación de las obligaciones establecidas en el presente convenio y La Municipalidad designa al encargado o encargada del Servicio de Empleo Municipal.

Corresponderá a dichos funcionarios realizar las coordinaciones necesarias para la debida ejecución del presente convenio y la tutela de los fondos públicos invertidos.

SEXTA: CUANTIA

No se estima para efectos fiscales en razón de su naturaleza. En fe de lo anterior, firman en el cantón de, a los..... días del mes de del año

[Manual del Servicio Público de Empleo de la República de Costa Rica \(2010\)](#)

103

D/Dña.

MINISTRO/A DE TRABAJO
Y SEGURIDAD SOCIAL

D/Dña.

ALCALDE/SA MUNICIPAL
DE.....