**Estrategias para mejorar la oferta de servicios y gestión del SNE**

**Documentado preparado por Dulce Baptista (SCL/LMK), Mario Casco (ITE/IPC) y Claudia Piras (SCL/GDI) en apoyo del programa ME-L1258**

Abajo se detallan las actividades propuestas para el fortalecimiento de las actividades descritas en el primer subcomponente del Componente 1.

1. ***“Revisión de al menos los servicios que el SNE presta actualmente a buscadores de empleo y el consecuente ajuste y estandarización del modelo de atención incluyendo, entre otros, el desarrollo de un esquema de perfilamiento que permita asignar servicios según las características, grado de vulnerabilidad y el tipo y la intensidad del apoyo que requiere cada buscador de empleo”***

***A) Servicios prestados a buscadores de empleo. En cada una de las actividades descritas abajo al referirse a grupos vulnerables, se deberá considerar el caso específico de las mujeres, tomando en cuenta distintas dimensiones de vulnerabilidad, entre ellas el nivel educativo, el número de dependientes, jefatura de hogar, entre otros.***

1. Revisión de literatura de buenas prácticas internacionales sobre servicios prestados a buscadores de empleo, incluyendo atención especial a grupos vulnerables en SPE.
2. Desarrollar un marco teórico para la atención a buscadores de empleo, incluyendo atención especial a grupos vulnerables, del SNE en base a literatura internacional.
3. Ejecutar una revisión del esquema de atención a buscadores de empleo, incluyendo grupos vulnerables del SNE en México. La revisión deberá contemplar por lo menos:
   1. Los objetivos del SNE y qué rol la función de “apoyar a los grupos vulnerables” juega con respecto a ellos.
   2. La proporción de buscadores de empleo en el país, incluyendo en los distintos grupos vulnerables. La proporción de buscadores de empleo, incluyendo en distintos grupos vulnerables, que son atendidos por el SNE; Tasas de inserción, capacitación y acceso a distintos servicios del SNE, incluyendo los distintos grupos vulnerables.
   3. Los procedimientos para atender a buscadores de empleo y esquemas especiales de atención a los distintos grupos vulnerables (los servicios/programas disponibles y las barreras que ellos buscan remover). Identificar barreras enfrentadas que todavía no cuentan con servicios/programas disponibles.
   4. Estrategia de asociación con empleadores para la inserción laboral de la población en general y para la inserción de grupos vulnerables.
   5. Canales a través de los cuales se ofrecen servicios a población en general y a los grupos vulnerables (e.g. presencial, por teléfono, por Internet).
   6. Estrategias para atraer la población en general y los distintos grupos vulnerables a algunos de estos canales.
   7. Principales desafíos en el establecimiento de contacto con la población en general y con los distintos grupos vulnerables.
   8. Estrategias para establecer el primer contacto con la población en general y con los distintos grupos vulnerables.
   9. Estrategias para mantener la relación con la población en general y con los distintos grupos vulnerables.
   10. Gestión de recursos humanos para la atención a buscadores de empleo en general y a los grupos vulnerables; y
   11. Gestión del desempeño de los servicios prestados a los grupos vulnerables.
4. Realizar un análisis de brechas entre el marco teórico para la atención a buscadores de empleo, incluyendo los grupos vulnerables, y el estado actual en el SNE.
5. Desarrollar una propuesta de rediseño del esquema de atención a buscadores de empleo, incluyendo los grupos vulnerables, para el SNE.
6. Pilotear el rediseño del esquema de atención a buscadores de empleo, incluyendo los grupos vulnerables, para el SNE.
7. Elaborar un informe sobre la prueba de concepto rediseño del esquema de atención a buscadores de empleo, incluyendo los grupos vulnerables, para el SNE y revisar la propuesta en base a las lecciones aprendidas de la prueba de concepto; y
8. Elaborar un informe que contenga la revisión de literatura, el marco teórico, la revisión del esquema actual de atención a buscadores de empleo, incluyendo los grupos vulnerables, el análisis de brechas y la propuesta para el rediseño del esquema de atención a buscadores de empleo, incluyendo los grupos vulnerables, del SNE revisada en base a las lecciones aprendidas de la prueba de concepto.

***B) Esquema de perfilamiento***

1. **Revisión de buenas prácticas internacionales**. Revisar mecanismos, instrumentos y metodologías utilizadas en los servicios de intermediación laboral para el perfilamiento de los usuarios del sistema, en particular para el caso de las mujeres. Realizará un análisis crítico de la literatura y de la evidencia disponible y analizará la aplicabilidad de las buenas prácticas internacionales al SNE.
2. **Identificación de las necesidades del SNE con respecto al perfilamiento de usuarios**. Se realizará reuniones y entrevistas con actores clave involucrados en las actividades de perfilamiento buscando identificar las necesidades del SNE con respecto a perfilamiento de usuarios en base al contexto de las políticas del mercado laboral en México y sus características institucionales y operacionales.
3. **Análisis de la información disponible en México**. Se revisará la información disponible en México relevante para el diseño de un instrumento para el perfilamiento de usuarios del SNE. Se analizará qué información está disponible (en cantidad y calidad) para la creación de un instrumento de perfilamiento. Adicionalmente, se formulará recomendaciones que apuntan a mejorar la información (tanto cuantitativa como cualitativa) relevante para el diseño de un instrumento de perfilamiento.
4. **Diseño del mecanismo de diagnóstico**. Con base en las buenas prácticas internacionales, las necesidades del SNE y la información disponible en el país, se diseñará un instrumento para el perfilamiento de usuarios. El instrumento diseñado deberá permitir la identificación de las necesidades específicas de los usuarios del sistema de intermediación laboral y la adecuación de las intervenciones a las necesidades de los usuarios. En particular se deberá considerar las necesidades de los grupos vulnerables, específicamente de las mujeres. Se deberá pilotear el instrumento diseñado en busca de oportunidades de mejora e incorporar las necesidades de cambio identificadas al diseño del instrumento de perfilamiento. Se propondrá un plan gradual de implementación y fortalecimiento del mecanismo de diagnóstico.
5. ***“Estrategia de vinculación con el sector empresarial que considere: un esquema para contacto inicial y de mantenimiento de la relación, un instrumento para detectar necesidades actuales y futuras de trabajadores, y el rediseño de la prestación de servicios para orientarla a las necesidades del empleador”***
6. Revisión de literatura de buenas prácticas internacionales sobre esquema de acercamiento empresarial en SPE; relevando experiencias de incorporación del tema de género.
7. Desarrollar un marco teórico para el acercamiento empresarial del SNE en base a literatura internacional.
8. Ejecutar una revisión del acercamiento empresarial del SNE en México. La revisión deberá contemplar por lo menos:
   1. Los objetivos del SPE y qué rol la función de “cubrir vacantes” juega con respecto a ellos.
   2. Diagnóstico de las características de las empresas (tanto clientes actuales como potenciales) y metodologías para levantar información sobre sus necesidades de mano de obra, tomando en cuenta las consideraciones de género que hacen las empresas.
   3. Los procedimientos para listar una vacante.
   4. Servicios prestados a los empleadores.
   5. Descripción del criterio utilizado para que se considere una vacante cubierta.
   6. Canales a través de los cuales se ofrecen servicios a los empleadores (e.g. presencial, por teléfono, por Internet).
   7. Estrategias para atraer empresas a algunos de estos canales.
   8. Identificación de los principales desafíos en el establecimiento de contacto con los empleadores.
   9. Estrategias para establecer el primer contacto con los empleadores.
   10. Identificación de los principales desafíos en el mantenimiento del contacto con los empleadores.
   11. Estrategias para mantener la relación con los empleadores.
   12. Gestión de recursos humanos encargado de la entrega de los servicios prestados a los empleadores.
   13. Gestión del desempeño de los servicios prestados a los empleadores.
9. Realizar un análisis de brechas entre el marco teórico para acercamiento empresarial en el SNE y el estado actual del acercamiento empresarial en el SNE.
10. Desarrollar una propuesta de rediseño del esquema de acercamiento empresarial del SNE.
11. Pilotear el rediseño del esquema de acercamiento empresarial del SNE.
12. Elaborar un informe sobre la prueba de concepto del rediseño del esquema acercamiento empresarial del SNE y revisar la propuesta en base a las lecciones aprendidas de la prueba de concepto.
13. Elaborar un informe que contenga revisión de literatura, el marco teórico, la revisión del esquema actual de acercamiento empresarial del SNE, el análisis de brechas y la propuesta para el rediseño del esquema de acercamiento empresarial del SNE revisada en base a las lecciones aprendidas de la prueba de concepto.
14. ***“Modelo de desarrollo organizacional que promueva la mejora de la atención multicanal20, la profesionalización del personal y la actualización de los procesos del SNE”***

***A) Gestión multicanal***

1. Revisar la literatura sobre gestión multicanal en SPE.
2. Desarrollar un marco teórico para la gestión multicanal de SNE en base a literatura internacional.
3. Ejecutar una revisión del esquema de gestión multicanal del SNE, que contemple por lo menos:
   1. Objetivo del esquema de multicanal.
   2. Definición de la estrategia de gestión multicanal, por ejemplo: oferta en paralelo (¿Todos los servicios se ofrecen en todos los canales y los buscadores de empleo pueden elegir el canal?); sustitución (¿Unos canales son mejores que otros y a largo plazo los mejores sustituyen a los peores?); complementariedad (cada canal tiene ciertas características que lo hacen el más adecuado para ciertos tipos de servicio o grupos de clientes; por lo tanto los servicios deben ofrecerse por medio de los canales más adecuados); integración (integración completa de los canales de tal manera que todos los servicios son ofrecidos por todos los canales, y los buscadores de empleo son referidos al canal más apropiado).
   3. Identificar los canales existentes y su función (teléfono, en línea, mensajes de texto, redes sociales) así como su rol (primario, secundario; funciones específicas u objetivos específicos) suplementario (para apoyar el uso de cualquiera de los canales).
   4. Tipos de servicios ofrecidos a las personas en busca de empleo y empresas, a través de diversos canales.
   5. Estrategia para atraer a los buscadores de empleo a cualquiera de estos canales.
   6. Estrategia para atraer a las empresas a cualquiera de estos canales.
   7. Tipos de herramientas utilizadas para direccionar a los clientes a los diferentes canales.
4. Realizar un análisis de brechas entre el marco teórico para la gestión multicanal de los SNE y el estado actual de la gestión multicanal del SNE.
5. Desarrollar una propuesta de rediseño del esquema de gestión multicanal del SNE.
6. Pilotear el rediseño del esquema de gestión multicanal del SNE.
7. Elaborar un informe sobre la prueba de concepto del rediseño del esquema de gestión multicanal del SNE y revisar la propuesta en base a base a las lecciones aprendidas de la prueba de concepto.
8. Elaborar un informe que contenga revisión de literatura, el marco teórico, la revisión del esquema actual del actual sistema de gestión multicanal del SNE, el análisis de brechas y la propuesta para el rediseño del esquema de gestión multicanal del SNE revisada en base a las lecciones aprendidas de la prueba de concepto.

***B) Adecuación de la gestión de recursos humanos a los nuevos procesos del SNE***

1. Revisar la literatura internacional sobre gestión de recursos humanos en SIL.
2. Desarrollar un marco teórico para la gestión de recursos humanos para el SNE en base a literatura internacional.
3. Ejecutar una revisión del esquema de gestión de recursos humanos del SNE. La revisión deberá contemplar por lo menos:
4. Perfil que describa las funciones, competencias y habilidades de los consejeros de empleo y cómo lo clasifican (e.g. genérico (sin diferenciación de funciones), especializado (diferencia entre consejeros para buscadores de empleo y consejeros para empleadores, altamente especializado (diferencia entre consejeros para buscadores de empleo; consejeros para empleadores; consejeros para buscadores de empleo jóvenes; consejeros para buscadores de empleo mujeres en condición de vulnerabilidad; consejeros para desempleados con problemas más complejos; consejeros para buscadores de empleo con discapacidad; consejeros para buscadores de empleo adultos mayores)).
5. Requisitos de entrada para los puestos de consejero de empleo en términos de: (i) Nivel educativo (e.g. educación secundaria; licenciatura; maestría, estudios de postgrado); (ii) Otros requisitos de entrada o calificaciones (e.g. calificaciones certificadas; formación especializada; experiencia profesional anterior; certificados de lenguas extranjeras); (iii) Áreas de formación (e.g. educación general (no especificado); psicología; pedagogía; sociología; ciencias sociales; derecho; economía; gestión (incluyendo gestión de recursos humanos). Se debe indicar en las tres áreas si los requisitos son considerados “Esenciales”; “Deseados” o “No hay requerimiento”.
6. Definición de los tipos de contrato (e.g. temporal, permanente) y plan de carrera.
7. Esquema de capacitación inicial (curso de inducción) (ofrecida al consejero de empleo cuando empieza a trabajar) en términos de: (i) Duración (e.g. número de días); (ii) Proveedor (e.g. en el local de trabajo por colegas o equipo de capacitación interna; por proveedor externo individual; por proveedor externo empresa especializada en formación); (iii) Metodología (e.g. Formación individual en el puesto de trabajo; formación individual fuera del puesto de trabajo; formación dual que combina unidades teóricas y prácticas; formación dentro de la clase; conferencias/seminarios; simulaciones de trabajo / talleres; análisis de casos; auto- estudio; “E –learning”; “Blended learning” (“e-learning” + métodos tradicionales); (iv) Mentoría; y (v) Contenidos.
8. El esquema de capacitación continua ofrecido al consejero de empleo a lo largo de su trayectoria en el SPE en términos de: (i) Obligatoriedad y en su caso el número de días; (ii) Esquema para evaluar la necesidad de formación; (iii) Duración (e.g. número de días); (iv) Proveedor (e.g. en el local de trabajo por colegas o equipo de capacitación interna; por proveedor externo individual; por proveedor externo empresa especializada en formación); (v) Metodología (e.g. Formación individual en el puesto de trabajo; formación individual fuera del puesto de trabajo; formación dual que combina unidades teóricas y prácticas; formación dentro de la clase; conferencias/seminarios; simulaciones de trabajo / talleres; análisis de casos; auto- estudio; “E –learning”; “Blended learning” (“e-learning” + métodos tradicionales); (vi) Mentoría); (vii) Contenidos; (vii) El esquema de control de calidad de la formación impartida; y (ix) Esquema para vincular la formación con avances en el plan de carrera del consejero de empleo.
9. Realizar un análisis de brechas entre el marco teórico para la gestión de recursos humanos de los SNE y el estado actual de la gestión de recursos humanos del SNE.
10. Desarrollar una propuesta de rediseño del esquema de recursos humanos del SNE.
11. Pilotear el rediseño del esquema de recursos humanos del SNE.
12. Elaborar un informe sobre la prueba de concepto del rediseño del esquema de gestión de recursos humanos del SNE y revisar la propuesta en base a base a las lecciones aprendidas de la prueba de concepto.
13. Elaborar un informe que contenga revisión de literatura, el marco teórico, la revisión del esquema actual del actual sistema de gestión de recursos humanos del SNE, el análisis de brechas y la propuesta para el rediseño del esquema de gestión de recursos humanos del SNE revisada en base a las lecciones aprendidas de la prueba de concepto.
14. ***“Mecanismo de gestión por desempeño de las Oficinas del SNE. Para todas estas mejoras se propondrá un esquema por etapas, donde se espera que una primera etapa se concluya en este proyecto”***
15. Revisar la literatura sobre gestión de desempeño en SPE.
16. Desarrollar un marco teórico para la gestión de desempeño de SNE en base a la literatura internacional.
17. Ejecutar una revisión del esquema de gestión de desempeño del SNE. La revisión deberá contemplar por lo menos: (i) Conjunto de indicadores utilizados (e.g. (a) Indicadores de insumo; (b) Indicadores de producto; (c) Indicadores de proceso; (d) Indicadores de resultado intermedio; (e) Indicadores analíticos); (ii) Se mide la satisfacción del cliente (e.g Cómo? Esta medición es cualitativa o cuantitativa?); (iii) Negociación de metas/objetivos (e.g. (a) Con qué frecuencia? (b) Los objetivos e indicadores se refieren a periodos anuales o multi-anuales?; (c) ¿Los niveles de objetivos pueden variar en respuesta a los rápidos cambios en las condiciones del mercado laboral?; (e) ¿Qué niveles organizacionales son incluidos en la negociación de metas/objetivos?; (f) ¿Se involucra a los políticos, y a qué nivel (por ejemplo, nacional/regional/local? (g) ¿Quién toma las decisiones/tiene el poder? (h) ¿Se involucra a las partes interesadas externas como los gremios, empleadores, organizaciones para personas que buscan empleo (por ejemplo, organizaciones para discapacitados, mujeres o jóvenes)? (i) En qué nivel organizacional se utilizan los indicadores (por ejemplo, a nivel nacional, regional, de oficinas locales, del personal individual de los SIL); (iv) El esquema de gestión toma en cuenta las especificidades de la atención a grupos vulnerables? (e.g. (a) indicadores específicos para mujeres, jóvenes, adultos mayores, discapacitados; (b) satisfacción del cliente diferenciando por grupos; (c) las metas/objetivos diferenciados por grupos; (v) De qué manera se utilizan los indicadores de desempeño producidos y quien los usa (e.g, políticos, administradores de SIL a nivel nacional, administradores de SIL a nivel regional, administradores locales? ¿Cuál público tiene acceso? ¿Cuáles se utilizan para la rendición de cuentas? (vi) Esquema de benchmarking de las regiones/oficinas locales (e.g. ¿Cuáles son los procesos, si existen, utilizados para aprender de los niveles por encima o por debajo de los niveles esperados de desempeño? ¿Las regiones u oficinas locales se agrupan según el mercado laboral u otras condiciones con fines comparativos? En caso de respuesta afirmativa, cuáles procesos se utilizan para agrupar las regiones/oficinas? (vii) Incentivos o sanciones para el desempeño por encima o por debajo de los niveles esperados. ¿Cuáles son y quién los recibe? (viii) ¿Cómo se contextualizan el desempeño en los objetivos cuantitativos? ¿Existe una narrativa que explique su significado? ¿Si es así, a quién se entregan estos datos? ¿Qué personas están involucradas en la evaluación del desempeño?
18. Realizar un análisis de brechas entre el marco teórico para la gestión de desempeño de los SNE y el estado actual de la gestión por desempeño del SNE.
19. Desarrollar una propuesta de rediseño del esquema de gestión por desempeño del SNE.
20. Pilotear el rediseño del esquema de gestión de desempeño del SNE.
21. Elaborar un informe sobre la prueba de concepto del rediseño del esquema de gestión de desempeño del SNE y revisar la propuesta en base a base a las lecciones aprendidas de la prueba de concepto.
22. Elaborar un informe que contenga revisión de literatura, el marco teórico, la revisión del esquema actual del actual sistema de gestión de desempeño del SNE, el análisis de brechas y la propuesta para el rediseño del esquema de gestión de desempeño del SNE revisada en base a las lecciones aprendidas de la prueba de concepto.
23. ***“Diseño de una estrategia TIC que potencie las capacidades del SNE y establezca, entre otros, un sistema de gobernanza que rija la captura, procesamiento, validación, análisis y consumo de información”***
24. Determinar estado actual. Hacer un levantamiento de la situación TIC actual; incluyendo las aplicaciones, datos (fuentes, calidad, integración, disponibilidad, etc.), necesidad de información y capacidad analítica de usuarios finales, productos, tecnologías y arquitecturas técnicas, los cuales están enfocados a la gestión y la administración y creación de conocimiento.
25. Desarrollar una visión del estado futuro alineada a la estrategia u objetivos de negocio. La visión deberá considerar e incluir, entre otros: un enfoque en datos, las fuentes y la transformación de los mismos en información para facilitar la toma de decisiones; tendencias tecnológicas; seguridad de la información; organización institucional; procesos y gobernanza de la información; solución(es) informática(s); y arquitectura tecnológica.
26. Elaborar recomendaciones que incluya entre otros: análisis de brecha e impacto; definición de las transformaciones o mecanismos necesarios para lograr el estado futuro; definición y priorización de iniciativas; gestión de datos; gestión de conocimiento e inteligencia de negocios.
27. Desarrollar un plan que permita alcanzar el estado futuro. El plan debe incluir, entre otros, prioridades, presupuesto, riesgos, restricciones de negocio, estrategia de concientización, gestión de cambio y hoja de ruta que contenga: identificación de dependencias, tiempos estimados de ejecución, tipos de informes, etc.
28. ***“Diseño de una estrategia para la incorporación de la perspectiva de género en los servicios que presta el SNE y en los mecanismos de gestión de desempeño.”***
29. Revisión de los servicios ofrecidos por el SNE a los buscadores de empleo y a los empleadores, y sus resultados desde una perspectiva de género.
30. Revisión de literatura de buenas prácticas internacionales sobre servicios prestados a mujeres buscadoras de empleo, especialmente aquellas vulnerables, en los SPE.
31. Revisión del esquema de atención a mujeres buscadoras de empleo, especialmente aquellas vulnerables, del SNE en México.
32. Desarrollar una propuesta de rediseño del esquema de atención a mujeres buscadoras de empleo, especialmente aquellas vulnerables, para el SNE.
33. Diseñar un instrumento para el perfilamiento de usuarios que permita la identificación de las necesidades específicas de las mujeres usuarias del sistema de intermediación laboral y la adecuación de las intervenciones a las necesidades de las usuarias. Se deberá pilotear el instrumento diseñado e incorporar las mejoras.
34. Revisión de literatura de buenas prácticas internacionales sobre cómo se incorpora el tema de género en el esquema de acercamiento empresarial en SPE.
35. Revisión del acercamiento empresarial del SNE en México en relación al tema de género.
36. Desarrollar y pilotear en oficinas del SNE una propuesta de rediseño del esquema de acercamiento empresarial del SNE en relación a la igualdad de género. Dicha propuesta incluirá acciones de sensibilización a las empresas sobre los sesgos de género en el sector privado y estrategias para evitarlos.
37. Revisar la literatura de buenas prácticas internacionales sobre gestión de desempeño en SPE que incorporan la atención a grupos vulnerables, especialmente mujeres.
38. Revisar si el esquema de gestión de desempeño del SNE toma en cuenta las especificidades de la atención a grupos vulnerables, a través de: (a) indicadores específicos para mujeres, jóvenes, adultos mayores, discapacitados; (b) satisfacción del cliente diferenciando por grupos; y (c) las metas/objetivos diferenciados por grupos.
39. Diseñar una propuesta de modificaciones al esquema de gestión de desempeño que tome en cuenta las especificidades de la atención a grupos vulnerables, especialmente mujeres, de acuerdo a las buenas prácticas identificadas en la literatura.
40. Diseñar y pilotear en oficinas del SNE un curso de sensibilización y capacitación en temas de género a los consejeros y concertadores laborales que incluya: (i) Concepto de género y relevancia para el estudio del mercado laboral; (ii) Brechas de género en el mercado laboral en México: participación laboral, salarios, formalidad, segregación ocupacional; (iii) Sesgos de género conscientes e inconscientes; (iv) Legislación relevante; (v) Servicios e información relevante a ofrecer a las buscadoras de empleo; (vi) Norma Mexicana en Igualdad Laboral y no Discriminación.
41. Diseñar y pilotear un curso sobre negociación salarial para incorporar en los talleres para mujeres buscadoras de empleo.
42. Elaborar un informe que contenga la revisión de literatura de buenas prácticas internacionales mencionadas en los puntos 2, 6 y 9, la revisión del esquema actual de funcionamiento y gestión del desempeño del SNE mencionado en los puntos 3, 7 y 10; las propuestas de rediseño planteadas en los puntos 4, 5, 8, 11 y 12; y los resultados de los pilotos implementados.
43. Elaborar un Plan de Acción de Género para la incorporación de la igualdad de género y los aprendizajes que resultaron de los pilotos en la operación del SNE a nivel nacional.

Nota: Las actividades 8 y 12 serán parte de un piloto. El resto de las actividades serán desarrolladas como parte de las estrategias (i), (ii) y (iv) descritas en este documento. Dichos insumos se deberán integrar en un solo informe (punto 14) y en un Plan de Acción de Género (punto 15).