



Estudio de Evaluación Final

**“Capacitación e inserción laboral-Lambayeque-
CEDEPAS Norte-Agroindustria-Operario de Campo,
Operario Industrial”
Proyecto C-14-01**

Consultora Gestiona y Aprende S.A.C

Lima, 2016

Contenido

Acrónimos / Abreviatura	2
Resumen Ejecutivo	3
1.1. Resumen del EEF	3
1.2. Antecedentes del EEF	4
2. Aspectos Generales del Proyecto	6
2.1. Ficha técnica del proyecto	6
2.2. Contexto económico y laboral	7
2.3. Período de vida del proyecto	15
2.4. Proceso de focalización y selección	15
2.5. Fase de capacitación	16
2.6. Fase de inserción laboral	17
2.7. Costo del proyecto	18
2.8. Vinculaciones del proyecto en la zona de intervención	21
3. Diseño del Estudio de Evaluación Final	22
3.1. Objetivo de evaluación	22
3.1.2. Objetivos específicos	22
3.2. Metodología del Estudio	22
3.3. Período de referencia del estudio	33
4. Resultados	33
4.1. Caracterización de la población beneficiaria	33
4.2. Análisis de los indicadores del Propósito y Componentes del Marco Lógico-antes y después del proyecto	41
4.3. Análisis de la pertinencia, eficacia y sostenibilidad del proyecto	46
5. Lecciones Aprendidas	58
6. Conclusiones y recomendaciones	59
7. Referencias	64
8. Anexos	66

Acrónimos / Abreviatura

Acrónimos

ADEX	Asociación de Exportadores
BCRP	Banco Central de Reservas del Perú
CEDEPAS	Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social del Norte
CV	Currículum Vitae
DE	Desviación Estándar
DRTPE	Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo
EEB	Estudio de Línea de Base
EF	Evaluación Final
ESSALUD	Seguro Social de Salud del Perú
GyA	Gestiona y Aprende
IE	Institución Ejecutora
INEI	Instituto Nacional de Estadísticas e Informática
IVO	Indicadores Verificables Objetivamente
LDB	Estudios de Línea Base
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riesgo
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
ONG	Organización No Gubernamental
PBI	Producto Bruto Interno
PEA	Población Económicamente Activa
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RMV	Remuneración Mínima Vital
SIS	Seguro Integral de Salud
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TDR	Términos de Referencia
VUPE	Ventanilla Única para la Promoción del Empleo

Resumen Ejecutivo

1.1. Resumen del EEF

El presente documento muestra el EEF del proyecto C-14-01 “Capacitación e inserción laboral-Lambayeque-CEDEPAS Norte-Agroindustria-Operario de Campo, Operario Industrial”, encargado por Fondoempleo en el marco de su 14° Concurso de Proyectos y que corresponde a la Línea 1 de Capacitación e Inserción Laboral. Dicho proyecto, financiado por FE, fue implementado por la Institución CEDEPAS Norte, en las provincias de Lambayeque, Ferreñafe y Chiclayo a partir de abril de 2015, y el cual tiene como propósito u objetivo principal: “Mujeres y hombres de escasos recursos capacitados, acceden al mercado laboral formal del sector agroindustrial de Lambayeque”.

Son dos los componentes que desarrolla el proyecto: Componente 1 – Mujeres y hombres de escasos recursos desarrollan competencias laborales para acceder al mercado laboral formal, Componente 2 - Mujeres y hombres de escasos recursos capacitados insertados al mercado laboral formal. Para el Componente 1, el indicador/meta establecido fue: (i) 380 personas acceden a cursos de capacitación demandados por el sector agroindustrial, al finalizar el proyecto, y (ii) 342 personas aprueban los cursos de capacitación, al finalizar el proyecto. Para el Componente 2 el indicador/meta fue que (i) 342 personas adquieren competencias para insertarse al mercado laboral, al finalizar el proyecto, y (ii) 222 personas capacitadas cuentan con contrato laboral formal, con una duración mínima de tres meses, al finalizar el proyecto. Para dicho ejercicio, la IE para la ejecución y desarrollo del proyecto, contó con un Equipo Técnico profesional conformado por 3 miembros: un Jefe de proyecto y profesionales de apoyo para la focalización, capacitación (módulo de habilidades sociales) e inserción laboral.

El EEF del proyecto C-14-01 atiende a los procesos regulares de evaluación de Fondoempleo, el estudio busca determinar los efectos que la intervención ha generado – situación económica laboral de los beneficiarios, y adicionalmente se presenta un análisis actualizado del contexto socioeconómico y laboral de la región, que aunada con la información recogida con los instrumentos cualitativos (mapa parlante e historia de éxito) adiciona valor a los análisis realizados en el presente estudio. Para el levantamiento de información cuantitativa se aplicó la Encuesta Socioeconómica Laboral – Línea 1, a la muestra de 191 beneficiarios seleccionados aleatoriamente durante la ELB, que representa el 50.26% de la población atendida por el proyecto al momento de realizar el EEF (380 beneficiarios).

1.2. Antecedentes del EEF

El Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo (FONDOEMPLEO) es una persona jurídica de derecho privado con autonomía administrativa, económica y financiera que tiene la misión de financiar proyectos que fomentan el desarrollo de las competencias para el empleo, con la finalidad de mejorar la empleabilidad de las personas – preferentemente de aquellas en situación de vulnerabilidad en el empleo - y contribuir a la mejora de su productividad laboral.

Para cumplir con su mandato institucional, FONDOEMPLEO financia proyectos en las siguientes Líneas de intervención: Línea 1: Capacitación Laboral e Inserción Laboral, Línea 2: Certificación de Competencias Laborales, Línea 3: Promoción y Fortalecimiento de Capacidades para el Emprendimiento, y Línea 4: Proyectos Productivos Sostenibles.

En ese sentido, FONDOEMPLEO ha seleccionado 45 proyectos del 14° Concurso (7 de la Línea 1, 10 de la Línea 2, 15 de la Línea 3 y 13 de la Línea 4). Adicionalmente, tiene un proyecto correspondiente a la Línea Sectorial que está a cargo del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). Como parte de sus procesos regulares de evaluación, ha previsto la elaboración de los **Estudios de Línea Base (LB) y Evaluación Final (EF)** de los 45 proyectos del 14° Concurso y del proyecto sectorial del MINAGRI a través de instituciones evaluadoras.

Los estudios buscan determinar los efectos que la intervención ha generado en los diferentes actores que participan en los proyectos durante su ejecución e identificar las potencialidades y limitaciones que enfrentan los proyectos en su ejecución. Esta información servirá para que FONDOEMPLEO analice la pertinencia, eficiencia, eficacia y aproximación a la sostenibilidad de los proyectos que financia.

Como resultado de la convocatoria para la contratación de la consultoría “Elaboración de estudios de línea de base y evaluación final de proyectos del 14° Concurso y de un proyecto de la línea sectorial de FONDOEMPLEO”, fue seleccionada la empresa Gestiona y Aprende SAC como institución evaluadora del Grupo N° 1 de proyectos, que contiene 7 proyectos pertenecientes a la Línea 1. En ese marco, se plantea la evaluación del Proyecto “Capacitación e inserción laboral – Lambayeque - CEDEPAS Norte – Agroindustria - Operario de Campo, Operario Industrial (C-14-01) ejecutado por la CEDEPAS Norte en la región Lambayeque.

Es importante considerar que el universo del proyecto lo conforman 380 beneficiarios, entre mujeres y varones de la provincia de Tarma, que según las bases, deben ser mayores de 18 años, en situación de pobreza y/o en situación de vulnerabilidad, desempleada o sub empleada.

Definición de criterios de valor	
Eficacia	Es una medida para valorar el grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos, es decir, persigue juzgar la intervención en función de su orientación a resultados. Por lo tanto, en el marco del estudio se entiende como el criterio que identifica cómo las actividades se han materializado en resultados, en términos de cantidad, calidad y cronograma previsto.
Pertinencia	Se orienta a establecer la relación de la propuesta con el contexto socio-cultural de la zona de trabajo, mide cualitativamente la adecuación de los resultados y los objetivos del proyecto al contexto en el que se realiza. Con este análisis, en el marco del estudio, el criterio relacionará el diseño del proyecto y si se establecieron los objetivos correctos de acuerdo a la identificación de los problemas o necesidades reales.
Eficiencia	Hace referencia al estudio y valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados. En ese sentido, para el estudio y de acuerdo al Anexo 2 del TdR se entenderá como la medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados.
Sostenibilidad	Este criterio analiza la probabilidad de que los resultados positivos del proyecto, a nivel de propósito, continúen después de que el financiamiento del proyecto termine

Fuente: Anexo 2 – Instrumentos metodológicos cualitativos – Línea 1 de los TdR.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

2. Aspectos Generales del Proyecto

2.1. Ficha técnica del proyecto

INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO			
Código del proyecto	C-14-01		
Nombre del proyecto	Capacitación e inserción laboral-Lambayeque-CEDEPAS Norte-Agroindustria-Operario de Campo, Operario Industrial		
Institución Ejecutora	Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social Norte - CEDEPAS Norte		
Instituciones Asociadas	TECSUP - GANDULES INC. S.A.C. - INVERSIONES AGRICOLAS OLMOS SAC		
Duración del proyecto	16 meses		
Fecha de inicio	1 de Abril de 2015		
Fecha de término	31 de Julio de 2016		
Monto total del proyecto	S/. 1,437,438.99		
Monto solicitado a FONDOEMPLEO	S/. 1,312,738.99		
Ámbito geográfico de intervención	Región Lambayeque	Provincias Lambayeque, Ferreñafe y Chiclayo	Distritos Lambayeque: Lambayeque, Mochumí, Túcume, Íllimo, Pacora, Jayanca, Motupe, Olmos, Salas, Chóchope, Mórrope Ferreñafe: Ferreñafe y Pueblo Nuevo Chiclayo : José Leonardo Ortíz, La Victoria
BREVE RESUMEN DEL PROYECTO			
Beneficiarios del Proyecto: 380 Jóvenes y adultos residentes en los distritos de Prov. Lambayeque			
Finalidad del Proyecto: Mujeres y hombres de escasos recursos capacitados, acceden al mercado laboral formal del sector agroindustrial de Lambayeque.			
Propósito Mujeres y hombres de escasos recursos capacitados, acceden al mercado laboral formal del sector agroindustrial de Lambayeque.	Indicador <ul style="list-style-type: none"> • 342 (90%) personas que acceden a programas de capacitación cuentan con competencias técnicas certificadas, al finalizar el proyecto. • 222 (65%) personas con competencias técnicas certificadas, son insertados al mercado laboral formal, según capacitación recibida, al finalizar el proyecto. 		
COMPONENTES DEL PROYECTO			
Componentes 01: Mujeres y hombres de escasos recursos desarrollan competencias laborales para acceder al mercado laboral formal	Indicadores: <ol style="list-style-type: none"> 1. 380 personas acceden a cursos de capacitación demandados por el sector agroindustrial, al finalizar el proyecto. 2. 342 personas aprueban los cursos de capacitación, al finalizar el proyecto. 		
Productos: 1.1. Mujeres y hombres de escasos recursos seleccionados.	Actividades: <ol style="list-style-type: none"> 1.1.1 Campañas de difusión y promoción de los cursos de capacitación. 1.1.2 Registro de personas interesadas en participar en los cursos de capacitación. 1.1.3 Reuniones de orientación a personas interesadas en acceder a los cursos de capacitación. 1.1.4 Selección y verificación de información brindada por los beneficiarios. 		

<p>1.2. Personas acceden a los cursos de capacitación, al décimo mes de ejecución del proyecto.</p>	<p>1.2.1 Capacitación como operario de campo (aspectos técnicos y habilidades blandas) para mejorar su empleabilidad. 1.2.2 Capacitación como operario de producción industrial (aspectos técnicos y habilidades blandas) para mejorar su empleabilidad. 1.2.3 Monitoreo a beneficiarios y docentes durante los procesos de capacitación. 1.2.4 Seguimiento y motivación a los beneficiarios para su participación y permanencia en los procesos de capacitación (teoría y práctica). 1.2.5 Prácticas en puesto de trabajo.</p>
<p>Componente 02: Mujeres y hombres de escasos recursos capacitados insertados al mercado laboral formal.</p>	<p>Indicadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 342 personas adquieren competencias para insertarse al mercado laboral, al finalizar el proyecto. 222 personas capacitadas cuentan con contrato laboral formal, con una duración mínima de tres meses, al finalizar el proyecto.
<p>Productos : 2.1 Mujeres y hombres de escasos recursos insertados al mercado laboral formal, en una ocupación acorde a la capacitación recibida.</p>	<p>Actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.1.1 Vinculación permanente con empresas para la inserción laboral de personas capacitadas 2.1.2 Capacitación a los beneficiarios en búsqueda de empleo. 2.1.3 Asesoramiento a los beneficiarios capacitados en la búsqueda de empleo 2.1.4 Evaluación de desempeño de beneficiarios capacitados e insertados laboralmente.

2.2. Contexto económico y laboral

El proyecto seleccionó a la actividad agroindustrial en Lambayeque por un conjunto de factores que han permitido este desarrollo como:

- La ubicación geoestratégica de Lambayeque en el norte del Perú.
- La confluencia de agentes económicos provenientes de la costa, sierra y selva, lo cual explica su intensa actividad comercial.
- La vocación agrícola de sus pobladores, influenciada por el potencial de tierras aptas y pisos agroecológicos para desarrollar la agricultura.
- Su riqueza en recursos turísticos, los mismos que al convertirse en productos generan desarrollo de la actividad turística.
- Estas actividades económicas han contribuido a un mayor grado de bancarización y de transformación productiva.
- El desarrollo agroindustrial viene optimizando las bondades climáticas y de suelos apropiados para la instalación de cultivos de frutales y cultivos de exportación (espárragos y vainitas). Asimismo, la ubicación estratégica de Lambayeque facilita la industrialización de muchos de estos productos (jugos de frutas, conservas, esencias de aceites, menestras entre otros). El

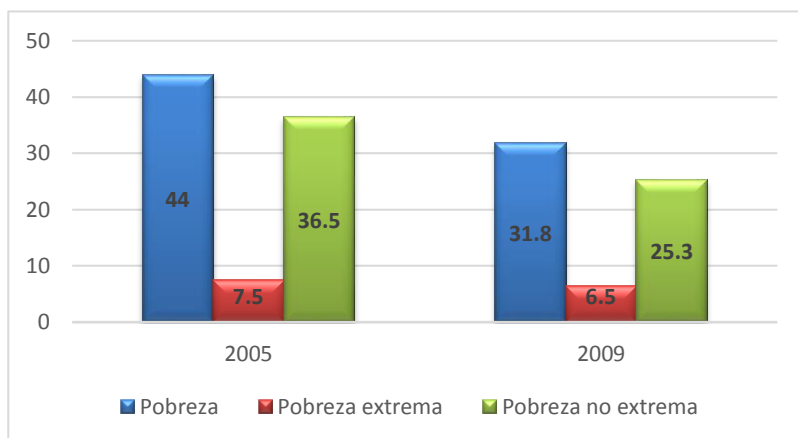
desarrollo de estas últimas actividades también se observa en la presencia de un importante número de empresas ubicadas en el Parque Industrial.

- Las empresas agroindustriales al estar orientadas a la exportación son empresas formales. En Lambayeque se han registrado 110 empresas a diciembre del 2013 de acuerdo a reportes de ADEX. Asimismo, de acuerdo al mismo reporte, más del 60% de estas empresas están ubicadas en los sectores de hortalizas y frutales, siendo los sectores que demandan de mayor mano de obra para las labores agrícolas como la cosecha y el procesamiento de alimentos.
- La potencialidad agroindustrial se fortalecerá con la inversión en infraestructura hídrica y portuaria por parte del Estado peruano, en ese sentido, el proyecto de irrigación Olmos consiste en trasvasar el agua del río piurano Huancabamba a través de la construcción de una presa con capacidad de 40 millones de metros cúbicos, un túnel transandino de 19.3 kilómetros y dos centrales hidroeléctricas con más de 400 metros de altura. De esta forma, no sólo se podrá irrigar 38,000 hectáreas y beneficiar a 50,000 familias de la zona, sino que ha dinamizado la inversión privada en la zona.
- En cuanto a la infraestructura portuaria la inversión privada aportaría con el desarrollo del puerto de Eten, donde se estarían invirtiendo US\$60 millones para construir el terminal marítimo¹, como parte del Corredor Interoceánico Nororiental. Esta iniciativa contribuiría al transporte de productos provenientes de la agroindustria y minería, entre otros.

La potencialidad económica se inscribe en un contexto social donde de acuerdo al INEI el departamento de Lambayeque presenta una población aproximada de 1 250,3 miles habitantes proyectada al 30 de junio del 2014. Con respecto a sus provincias, el mismo reporte señala que Chiclayo presenta un aproximado de 850, 484, Ferreñafe de 106,024 y Lambayeque un 291,841 de pobladores aproximadamente. Para el año 2015, del total de la población en la región Lambayeque, el 20.8% se encuentra en condición de pobreza, siendo menor al promedio nacional (23%). En el año 2009, del porcentaje de pobreza, el 2.5% eran pobres extremos y, un 25.3% estaban en condición de pobreza no extrema; observándose una diferencia en las cifras con respecto al año 2005 con un total de 44% de la población en condición de pobreza.

¹ PerúEconómico (2010). Agroindustria, preparando el (bio) combustible. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/43/articulos/581>

Cuadro 1. Lambayeque: Población en condición de pobreza, 2005 y 2009 (Porcentaje)



Fuente: INEI - Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones (SIRTOD) - Indicadores Regionales.

Los indicadores del INEI al 2009, muestran que entre las tres provincias de Lambayeque, Ferreñafe es la que cuenta con mayor índice de pobreza (48.6%) y pobreza extrema (15.8%), siendo Chiclayo la provincia que tiene la menor tasa de pobreza (24.8%) y pobreza extrema (2.7%); sin embargo es importante considerar que cuenta con la mayor tasa de población de Lambayeque.

Cuadro 2. Lambayeque: Cifras de Pobreza al 2009 (Porcentaje)

Provincia	Incidencia Pobreza	Pobreza Extrema	Pobreza no Extrema
Chiclayo	24.8	2.7	22,1
Ferreñafe	48.6	15.8	32,8
Lambayeque	42.8	9.3	33,5

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Cifras de Pobreza al 2009.

Adicionalmente a las cifras de pobreza mencionadas, a nivel regional, según los datos de: PNUD - Informe sobre Desarrollo Humano Perú, 2007, Lambayeque ocupa el noveno lugar del total de regiones del país, con un IDH de 0,6179. Con respecto a sus provincias en relación al total de provincias del Perú, Chiclayo presenta un IDH superior de 0,6392 ubicándose en el orden 26 entre 198 provincias, Lambayeque ocupa el puesto 76 y Ferreñafe el puesto 123.

En esta perspectiva, a pesar de las cifras de pobreza de la región, la vocación y experticia agrícola de sus pobladores y la tradición agroindustrial, reflejada en la importancia del sector agrícola y manufacturera en la estructura productiva departamental, puede contribuir al crecimiento de la región y hacer frente a la tendencia de crecimiento de las condiciones de pobreza en sus distritos - según reportes de la coordinadora Regional de la Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza de

Lambayeque, Dennie Rojas Manrique, en la región se elevó a once el número de distritos en extrema pobreza².

En ese sentido, la potencialidad agroindustrial y manufacturera mencionada, se enmarca en una tendencia regional considerando que en los últimos años, en el período 2008 al 2013, el Valor Agregado Bruto de estos sectores fue comparativamente mayor al de los sectores extractivos, siendo su crecimiento económico promedio anual de 3.9% y 5.7% respectivamente. Asimismo, según reportes de la Encuesta de Demanda Ocupacional al 2015, durante el primer semestre del año 2014, las exportaciones han tenido una aceleración importante (43.9%), especialmente las exportaciones no tradicionales (66.1%), las cuales se sustentaron en las mayores ventas de paltas, jugo de maracuyá, jugo de limón y pimientos preparados. Esto demuestra el impacto del inicio de la producción de nuevas áreas de las empresas exportadoras.

Cuadro 3. Lambayeque: Valor Agregado Bruto 2013, Valores a Precios Constantes 2007
(Miles de nuevos soles)

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2008-2013
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	949 907	9.2	3.9
Pesca y Acuicultura	22 082	0.2	5.9
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	27 702	0.3	7.6
Manufactura	1 163 077	11.3	5.7
Electricidad, Gas y Agua	106 391	1.0	4.7
Construcción	914 792	8.9	13.9
Comercio, Mantenimiento y Reparación de Vehículos	2 017 580	19.6	7.8
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	813 437	7.9	7.0
Alojamiento y Restaurantes	263 057	2.6	6.7
Telecomunicaciones y otros servicios de información	492 552	4.8	12.4
Administración Pública y Defensa	659 200	6.4	8.9
Otros Servicios	2 844 498	27.7	5.2
Valor Agregado Bruto	10 274 275	100.0	6.9

Fuente: INEI – SIRTOD, 2007

Elaboración: BCRP, Sucursal Huancayo, Dpto. Estudios Económicos.

Asimismo, lo anterior guarda correspondencia con las oportunidades de inversión que existen por los fundamentos de varias empresas sobre sus volúmenes de exportaciones, tales como Gandules INC

² RPP. Noticias (2015). Lambayeque: a once se elevó el número de distritos en extrema pobreza. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/lambayeque-a-once-se-elevo-el-numero-de-distritos-en-extrema-pobreza-noticia-809190>

SAC, Agroindustrias AIB S.A, Quicornac S.A.C.³, entre otras; así como, la concentración de proyectos del sector Agroindustrial en la región, como es el caso de la puesta en marcha del Proyecto Especial Olmos Tinajones (PEOT) con una inversión reportada, a octubre de 2015, de US\$130 millones, representando alrededor de 1.390 puestos de trabajo generados⁴. Sin embargo, con la puesta en marcha de proyectos de esta naturaleza, se necesita mejorar las competencias laborales en función de las cadenas productivas que empezarán a desarrollarse en la región Lambayeque.

Frente a las cifras mencionadas y el marco económico-financiero de la región, la Entidad Ejecutora evidencia la necesidad de expandir las oportunidades del mercado de trabajo asalariado, y la sensibilidad de estos a los cambios en el crecimiento de las regiones. Si bien el INEI, a través de su reporte “Perú Síntesis Estadística 2015” señala que en Lambayeque existe una tasa de actividad y tasa de ocupación de 70.7% y 67.5% respectivamente, ubicándosela como uno de los departamentos en la zona costera con menor magnitud de participación y ocupación, incluso comparativamente menor a la tasa de ocupación nacional (69.7%).

Las cifras mencionadas sugieren explorar los cambios importantes en la composición de la fuerza laboral en la región, particularmente por la incidencia de una alta tasa de informalidad (INEI, 2014) superior a la nacional (79.2%); y relacionada a la contracción de la productividad sufrida por Lambayeque, siendo incluso una variable para explicar la disminución del PBI Per-cápita en la región⁵ y el por qué se encuentra en la 16ava región con menor ingreso promedio mensual - 906 nuevos soles (INEI, 2014). Frente al panorama económico de la región, es posible establecer como hipótesis que las empresas virasen en contrataciones sesgadas hacia los más jóvenes – trabajadores más baratos, y con posibilidad de aceptar contratos de empleo temporal o únicamente acuerdos verbales de trabajo⁶.

3 De acuerdo al reporte de ADEX Perú sobre el ranking de empresas según total de exportaciones en mill. de dólares, al 2013 Gandules registró 41,573, Agroindustrias 18,063 y Quicornac 14,348.

4 El Comercio (2015). Proyecto Olmos: reforestan 60 hectáreas con 28.000 algarrobos. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/lambayeque/proyecto-olmos-reforestan-60-hectareas-28000-algarrobos-noticia-1847031>

5 Mintra (2014) Informe Anual del Empleo en el Perú 2014. Recuperado de: http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2014.pdf

6 Correo (2015). Obreros de la comuna de Chiclayo acatarían huelga. Recuperado de: <http://diariocorreo.pe/edicion/lambayeque/obrerros-de-la-comuna-de-chiclayo-acatarian-huelga-565966/>

Cuadro 4. Lambayeque: Población ocupada por empleo formal e informal, 2012 - 2014
(Porcentaje)

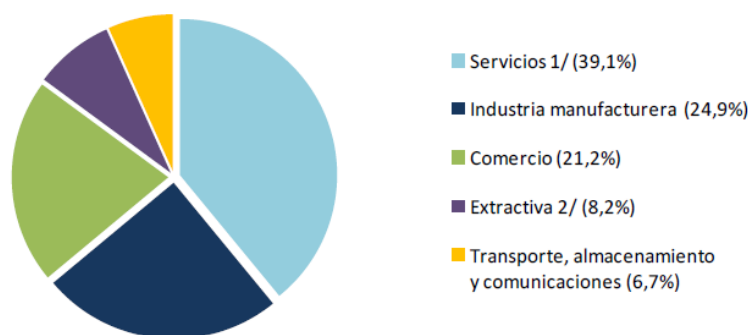
	2012		2013		2014	
	Formal	Informal	Formal	Informal	Formal	Informal
Total	25.7	74.3	26.3	73.7	27.2	72.8
Lambayeque	19.7	80.3	20.8	79.2	20.8	19.2

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática- Encuesta Nacional de Hogares.

Lo anterior presentado es coherente con las cifras presentadas en el diagnóstico realizado por la IE, donde se menciona que la mayor concentración de la fuerza de trabajo recayó en las edades de 22 a 29 años siendo el 55,4% del total, de esta población el 56,7% son varones y el 43,3% mujeres, además la agricultura es la actividad en la que se emplea aproximadamente el 19% de la población económicamente activa de la región⁷.

Lo anterior guarda correspondencia con los reportes de la EDO 2015, indicando que en la región dentro de los sectores económicos más importantes en términos de concentración de empleo formal se encuentra la industria manufacturera⁸; tal es el caso de la Ciudad de Chiclayo donde el empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores registra que el 24.9% se encuentra en esta actividad económica, aunque comparativamente menor a la actividad servicios –39.1%.

Gráfico 1. Ciudad de Chiclayo: empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores por rama de actividad económica, 2013
(Distribución Porcentual)



1/ Incluye servicios prestados a empresas, establecimientos financieros, enseñanza, servicios sociales y comunales, restaurantes y hoteles, y electricidad, gas y agua.

2/ Incluye agricultura, minería y pesca.

Fuente: MTPE - Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo (ENVME).

Elaboración: MTPE - DGPE - Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

⁷ Reporte extraído del Documento del proyecto C14-01.

⁸ Reporte de la EDO. Mintra – 2015.

Es importante rescatar la capacidad de las empresas formales con más de 10 trabajadores para absorber mano de obra, favoreciendo la posibilidad de los empleados para mejoras en sus remuneraciones mensuales y acceso a los beneficios sociales asociadas al empleo formal.

De acuerdo al MTPE (2014), los ingresos laborales promedios en las empresas que poseen 11 a 100 trabajadores y de 101 a más trabajadores fueron de 1036 y 1546 soles respectivamente, mientras que las empresas con 2 a 10 trabajadores solo alcanzan a 879 soles⁹.

Cuadro 5. Lambayeque: ingreso laboral promedio mensual de la PEA ocupada por estructura de mercado, 2012-2014

(Nuevos soles)

Año	Sector Público 2/	Total	Sector Privado 1/			Independiente	Trabajador del hogar, practicante	Total
			2 a 10 trabajadores	11 a 100 trabajadores	101 a más trabajadores			
2014	1850	1047	879	1036	1546	588	559	906
2013	1832	1012	839	1026	1503	491	561	835
2012	1760	976	765	966	1624	567	444	842
2011	1594	927	794	948	1280	489	472	758

Notas: Base de datos con proyección de la población en base a los resultados del Censo de Población y Vivienda del 2007. El ingreso monetario fue deflactado con el IPC promedio del mismo año excepto para el año 2014 que fue deflactado con el IPC promedio de 2013. Para el cálculo de los ingresos se excluye a los trabajadores familiares no remunerados. Se considera los ingresos totales por trabajo de la ocupación principal y secundaria del trabajador.

1/ Incluye a los empleadores.

2/ Cifras referenciales.

Fuente: INEI - Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza, continúa 2014. Metodología actualizada.

Elaboración: MTPE - DGPE - Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

En relación a las condiciones de formalidad de los sectores económicos en la región, de acuerdo al Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL) de la Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo (GRTPE) de Lambayeque, según los resultados de la Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo (ENVME), el empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores en la ciudad de Chiclayo, la rama de actividad que registró mayor crecimiento en enero del 2015 – en comparación al mismo mes del año anterior, fue el sector extractivo con 11.1%. Sustentado por el dinamismo de la subrama agricultura, se rescata en particular el aumento de la capacidad instalada en algunas empresas dedicadas al cultivo de frutas, generando la contratación de asistentes administrativos y operarios agrícolas.

⁹ Ingreso laboral promedio mensual de la pea ocupada por estructura de mercado / 2004 – 2014. <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=151&tip=548>

Sobre estos escenarios, de acuerdo al Banco Mundial (2006), a diferencia de sectores como manufactura o servicios, los trabajadores tienen una mayor probabilidad de ser empleados formalmente, en el caso sea impulsada entre empleo formal asalariado y capital humano, como es el caso de supervisores de campo, supervisores de planta, entre otros que requieran conocimiento especializado.

En ese sentido, de acuerdo al marco económico regional presentado, se reconoce que el crecimiento de las empresas en el sector agroindustria ha contribuido a crear nuevas oportunidades de empleo; sin embargo, estas oportunidades pueden ser mejor aprovechadas si se contara con la calificación apropiada, que acompaña a la vocación y experticia agrícola de la población y su tradición agroindustrial.

Una fortaleza del ámbito de intervención es que, en promedio, más del 50% de la población total tiene educación secundaria, aunque solo 26.9 tiene educación superior (comparativamente mayor a la cifra nacional -19.1%), lo que se constituye en personal potencialmente capaz de realizar tareas operativas de manera apropiada.

Cuadro 6. Tasa de conclusión secundaria y educación superior, grupo de edades 25-34 (% del total)

	2010	2011	2012	2013	2014
Tasa de conclusión secundaria					
PERÚ	68.2	69.9	71.6	71.9	72.2
Lambayeque	59.8	63.8	66.9	67.3	70.5
Tasa de conclusión educación superior					
PERÚ	16.1	18.7	19.7	19.8	19.1
Lambayeque	27.7	22.6	24.4	25.8	26.9

Fuente: Minedu - Unidad de Estadística Educativa, 2014.

Si bien el nivel educativo en la región ha mejorado, no obstante, de acuerdo a los reportes del Informe Económico y Social de Lambayeque del BCR (2008), la brecha entre los que radican en la zona urbana de la rural se aleja más aún, en particular en la asistencia a inicial y secundaria. Las áreas rurales con menor proporción de niños en el rango de edad de 3 a 17 años que asiste a primaria y secundaria se localizan en las provincias de Ferreñafe y Lambayeque.

Estas cifras reflejan el estado histórico de limitaciones entre las personas de zona urbana y rural, de acuerdo al Minedu (2015), se resalta el déficit de centros de educación secundaria y primaria en el área rural, que suman 93 Instituciones Educativas. Las cifras se hacen aún más notables en sus provincias; de acuerdo al Censo de Población y Vivienda del INEI (2007), en Chiclayo la tasa de

analfabetismo urbano y rural presentan cifras de 4,2 y 12,3 respectivamente, de igual manera en la provincia de Ferreñafe la tasa urbana (26%) supera a la rural (5,9%), al igual que la provincia de Lambayeque (4,5% - urbano y 14,4% - rural).

2.3. Período de vida del proyecto

Cuadro 7. Región Lambayeque: Período de vida del proyecto

Período	Fecha Programada Contractual 1/	Fecha Real de inicio del proyecto 2/
Periodo de inicio	01/04/2015	01/04/2015
Periodo de cierre	31/07/2016	31/07/2016

Fuente: 1/ Convenio de Financiamiento de Proyectos-Quinta Cláusula. Fondoempleo, 2/ Informe del Cierre C14-01- Entidad Ejecutora.

En el Informe del Cierre C14-01 la IE, señala que la fecha de inicio del proyecto fue el 01 de Abril de 2015, fecha que acordaron FE y la IE; sin embargo en el Informe de Supervisión del Entregable del mes de Noviembre 2015, primer entregable, en su análisis en la parte de dificultades acota que las actividades no se iniciaron de manera constante por la falta de personal, lo cual pudo haber afectado el normal desarrollo de las actividades programadas.

2.4. Proceso de focalización y selección

Las estrategias de focalización se desarrollaron de forma descentralizada en los distritos propuestos por el proyecto, para ello se realizaron actividades de coordinación previas con las empresas agroindustriales, con el objetivo de recoger sus demandas de personal y facilitara el establecimiento de los grupos de capacitación. Dichas estrategias orientaron una campaña de difusión que incluyó coordinaciones con las autoridades locales (como tenientes gobernadores, líderes de organizaciones de bases, entre otros) de los distritos seleccionados: La Victoria, José Leonardo Ortiz, Mochumi, Pacora, Illimo, Tucume y Mórrope; con la finalidad de recibir apoyo para la distribución de material publicitario de los cursos; y la utilización de medios como: emisoras radiales locales, perifoneo, reparto extramural de volantes y pegado de afiches. Asimismo, se realizaron reuniones de orientación para dar a conocer el proyecto y sus alcances; este espacio fue aprovechado para la inscripción de participantes, quienes serían posteriormente beneficiarios.

“[...] Se hizo la convocatoria con el apoyo de las municipalidades de los distritos considerados por el proyecto, luego se hizo una reunión con las personas que estuvieron interesadas para explicarles de manera detallada el proyecto, al finalizar de esta reunión se pasaba a la inscripción para los cursos de capacitación [...]” (Participante 1, Mujer, Jefa de Proyecto)

Sobre el proceso de selección, este fue realizado utilizando como base los lineamientos establecidos por Fondoempleo. Así, las personas interesadas fueron invitadas a participar de las reuniones de orientación, donde se trataron los siguientes temas: los requisitos para su postulación, condiciones laborales y beneficios ofertados por las empresas aliadas, en las cuales serían insertados al concluir el proceso formativo. Al concluir, se procedió al registro de los participantes que cumplieran con el perfil requerido.

A través de esta estrategia se logró cumplir con el número meta de beneficiarios seleccionados; de los 620 participantes inscritos, se seleccionaron 390, de los cuales 268 fueron capacitados y lograron certificarse. Esta reducción se debe a que los primeros egresados, capacitados en las sesiones teóricas, no completaron la práctica en el interior de las empresas, debido a que dichos participantes no se adecuaron a las exigencias del puesto en el que las empresas los ubicaron.

Del número de egresados certificados, 44 personas desarrollaron competencias técnicas para desempeñarse como operarios de campo y 224, competencias técnicas para desempeñarse como operarios de producción industrial. A este respecto, la propuesta inicialmente contemplaba un mayor número de personas capacitadas como operarios de campo; sin embargo, se realizó una redistribución de esta cantidad frente a un incremento de la demanda del perfil de operario de producción industrial por parte de las empresas colaboradoras.

2.5. Fase de capacitación

El proceso de capacitación fue desarrollado por el socio estratégico, TECSUP. Quien además de garantizar los espacios e infraestructura para las capacitaciones, las delimitó en siete cursos: (6) cursos de Conserva, fresco y congelado de hortalizas y frutales, y (1) curso de Siembra y cosecha de hortalizas y frutales.

Dichas capacitaciones fueron programadas en grupos de formación, distribuidas en: 140 horas para la formación técnica y 25 horas para la formación complementaria de habilidades sociales.

Esta distribución evidenció que el tiempo empleado para la formación en habilidades sociales fue limitado, demostrándose durante el desarrollo del proyecto su importancia en el campo laboral y su valoración positiva por parte de los beneficiarios. En ese sentido, se sugiere que en próximos proyectos se considere ampliar el número de horas para dicha temática.

“[...] Los talleres de habilidades sociales fueron muy valorados, ya que muchos beneficiarios no habían recibido antes estos tipos de talleres que incluyeran módulos, como: autoestima,

liderazgo, auto reconocimiento, etc. Asimismo, para las empresas fueron de gran importancia, ya que en la actualidad buscan personal con objetivos y habilidades adecuadas. Esto ha permitido que los beneficiarios sean mejor valorados dentro del ámbito laboral y desarrollen un mejor comportamiento dentro de los fundos [...]” (Participante 1, Mujer, Jefa de Proyecto)

Por otro lado, durante todo este proceso se realizó un acompañamiento a cada uno de los beneficiarios con el fin de reducir el riesgo de deserción y garantizar su permanencia en el proyecto.

Para dichos fines, se realizaron las siguientes actividades:

- Visitas domiciliarias a cada beneficiario con dos inasistencias consecutivas, con el fin de conocer las razones de sus ausencias en las capacitaciones.
- Visitas de seguimiento para los beneficiarios que se ausentaron por problemas de salud, lo que conllevó a que algunos beneficiarios regresaran a continuar con las capacitaciones.

“[...] Durante la etapa de la capacitación tuvimos casos de deserción en los beneficiarios por motivos personales y/o familiares que fueron imposibles de detectar a través de los filtros de selección, a pesar de aplicar todos los criterios, esos motivos escapan por ser factores netamente externos [...]” (Participante 1, Mujer, Jefa de Proyecto)

Como mencionamos en la sección anterior, fueron 268 beneficiarios que culminaron los talleres y evidenciaron una mejora cualitativa en la valoración de los profesores y cuantitativa de acuerdo a la comparación de las notas de las pruebas de entrada y salida.

2.6. Fase de inserción laboral

En este proceso, la Institución Cedepas Norte realizó 19 talleres de capacitación con la colaboración del Instituto TECSUP, que es una entidad especializada en temas agrícolas. De esta manera, se consiguió la asesoría y el acompañamiento a 222 beneficiarios en su proceso de intermediación laboral.

En el transcurso, se desarrolló un sistema de seguimiento y atención personalizada a los beneficiarios, con el fin de favorecer su continuidad en el proyecto y así evitar la deserción. Por ello, se gestionó con las empresas su contratación desde el inicio de las prácticas, con el fin de que vivieran la experiencia de un trabajador formal, gozaran de beneficios y cumplieran las obligaciones inherentes a sus puestos. Asimismo, los espacios comunes, como los momentos de refrigerio, sirvieron para el intercambio espontáneo de experiencias y contactos laborales entre los participantes; situación que propició además, el establecimiento de relaciones interpersonales de apoyo colectivo.

Fueron 222 los beneficiarios capacitados en la elaboración y/o actualización de los CV y en las formas de afrontar un proceso de entrevista de trabajo, así mejoraron su presentación al momento de postular a las empresas referidas. El 68% de beneficiarios, equivalente a 234, con competencias técnicas certificadas accedieron a un puesto de trabajo formal en empresas del sector agroindustrial en la región, porcentaje mayor a lo previsto.

Asimismo, se obtuvo que el 63% de los beneficiarios capacitados e insertados laboralmente, fueron mujeres. Se insertó laboralmente a 5 personas con discapacidad que recibieron el acompañamiento de los docentes de TECSUP. De esta manera, se pudo acompañar un total de 234 beneficiarios en la inserción laboral en 4 distintos fundos ubicados en la región de La Libertad, esto está demostrado en las listas de acompañamiento en intermediación laboral y en los informes.

“[...] El 40% de beneficiarios insertados como operarios de producción industrial, tuvieron continuidad laboral mayor a 6 meses. [...] Hemos recibido información de beneficiarios que han sido convocados constantemente a los momentos de actividad laboral en los fundos gracias a su desempeño laboral después de su participación en el proyecto. [...]” (Participante 1, Mujer, Jefa de Proyecto)

2.7. Costo del proyecto

El análisis se realiza a partir de la estructura y la ejecución del presupuesto presentada por CEDEPAS Norte en su informe final – la efectividad de estos recursos se revisará en el análisis de eficiencia. De manera general, la información presentada guarda coherencia con los balances que se presentan a continuación.

Este proyecto comparte el financiamiento entre Fondoempleo (91%), TECSUP (3.5%), Gandules SAC (2.7%), Inversiones Agrícolas OLMOS SAC (1.1%) y Procesadora PERU SAC (1.7%).

Cuadro 8. Proyecto C-14-01: Presupuesto aprobado del proyecto

Fuente	Monto aportado (S/.)	Aporte (%)
FONDOEMPLEO	S/. 500,000.34	77%
CEDEPAS	S/. 149,320.01	23%
TECSUP	S/. 49,500.00	3.5
GANDULES INC SAC	S/. 37,392.00	2.7
INVERSIONES AGRICOLAS OLMOS SAC	S/. 14,400.00	1.1
PROCESADORA PERU SAC	S/. 23,408.00	1.7
Total	S/. 649,320.35	100.00%

Fuente: Informe final. CEDEPAS Norte. Proyecto Capacitación e Inserción Laboral-Lambayeque-Cedepas Norte-Agroindustria-Operario de campo, Operario Industrial. 25-08-2016.

El aporte de Fondoempleo se diferenci6 en la asignaci6n de 96.52% para la gesti6n del proyecto y 3.48% para los estudios de Lnea de Base y Evaluaci6n Final.

Cuadro 9. Proyecto C-14-01: Detalle Asignaci6n de Fondoempleo

Concepto	S/.	%
FONDOEMPLO	1,312,738.99	100.00
Lnea de base y Evaluaci6n Final (4% monto total)	45,660.49	3.48
Total a transferir	S/. 1,267,078.05	96.52

Fuente: Informe final. CEDEPAS Norte. Proyecto Capacitaci6n e Inserci6n Laboral-Lambayeque-Cedepas Norte-Agroindustria-Operario de campo, Operario Industrial. 25-08-2016.

Los recursos para el proyecto en funci6n a los componentes del proyecto se distribuyen de la siguiente manera y se estiman de acuerdo al presupuesto ejecutado:

- Componente 1: desarrollo de competencias : 65.31%
- Componente 2: pobladores insertados : 3.01%
- Componente 6 : 23.39%
- Manejo del presupuesto : 8.29%

Se resalta una importante asignaci6n para el desarrollo de competencias y un menor porcentaje para la inserci6n laboral, alrededor del 30% se destina para la administraci6n del proyecto.

Cuadro 10. Proyecto C-14-01: Detalle del presupuesto por componente (Fondoempleo)

Fuente	Presupuesto aprobado	Presupuesto ejecutado	% de ejecuci6n	% por componente
Componente 1	788,167.50	727,805.32	92%	65.31%
Componente 2	63,410.00	33,528.58	53%	3.01%
Componente 6	289,934.67	260,626.49	90%	23.39%
Gastos Administrativos	91,320.97	91,320.96	100%	8.20%
Imprevistos	22,830.24	1,049.50	5%	0.095
Supervisi6n Interna	11,415.12	-		0.00%
Total	631,929.04	623,164.59		100.00

Fuente: Informe final. CEDEPAS Norte. Proyecto Capacitaci6n e Inserci6n Laboral-Lambayeque-Cedepas Norte-Agroindustria-Operario de campo, Operario Industrial. 25-08-2016

De acuerdo al presupuesto ejecutado, este fue de 88% y las razones de esta cifra, de acuerdo al informe de cierre de CEDEPAS Norte, son que "...no fue necesario la ejecuci6n del total presupuestado, debido a las gestiones realizadas por el equipo t6cnico con las empresas asociadas" como por ejemplo para "...el caso de proceso de capacitaci6n t6cnica". Se precisa que esta menor

ejecución se explica porque “hubo algunos grupos de capacitación con un número de participantes menor al esperado”.

Otra de las razones del menor presupuesto es que “existieron algunas partidas que no se utilizaron o se utilizaron en menor proporción, como lo es el caso de imprevistos o viajes de Coordinación con FONDOEMPLEO. Así también, la supervisión interna y monitoreo que CEDEPAS Norte realizó al proyecto no demandó gastos”.

No se cuenta con información detallada del presupuesto de las contrapartidas respecto a la distribución del componente, no obstante ello, los aportes se efectuaron en su totalidad salvo en un caso por efectos del Fenómeno del Niño se tuvo que sustituir la participación de una de las empresas comprometidas por otra empresa tal como se detalla en los reportes elaborados por CEDEPAS Norte.

Cuadro 11. Proyecto C-14-01: Contrapartidas

Fuente	Presupuesto aprobado	Presupuesto ejecutado	% de ejecución	Observaciones
TECSUP	49,500.00	50,078.90	100%	
Gandules inc. SAC	37,392.00	57,583.58	100%	
Inversiones Agrícolas Olmos SAC	14,400.00			Esta contrapartida no se ejecutó.
Procesadora Perú SAC	23,408.00		100%	Por este impase se logró incorporar como nueva aliada al proyecto a la Empresa Agrícola Cerro Prieto con una contrapartida de S/. 3,766.15.
Agrícola Cerro Prieto	49,500.00	23,408.00	100%	
Total	124,700.00	134,836.63	100%	124,700.00

Fuente: Informe final. CEDEPAS Norte. Proyecto Capacitación e Inserción Laboral-Lambayeque-Cedepas Norte-Agroindustria-Operario de campo, Operario Industrial. 25-08-2016.

Del aporte de Fondoempleo CEDEPAS Norte devolvió el saldo no ejecutado por el monto de S/ 85,126.39

Cuadro 12. Proyecto C-14-01: Resumen de Ejecución del aporte de Fondoempleo

Concepto	S/.
A.-Total a transferir	1,267,078.05
B.-Desembolsos	1,199,457.24
C.-Monto ejecutado	1,114,330.85
D.-Gastos observados	0
SALDO (B-C+D)	85,126.39

Fuente: Informe final. CEDEPAS Norte. Proyecto Capacitación e Inserción Laboral-Lambayeque-Cedepas Norte-Agroindustria-Operario de campo, Operario Industrial. 25-08-2016.

En el siguiente cuadro se puede apreciar el nivel de ejecución tanto del presupuestado asignado por Fondoempleo así como las contrapartidas.

Cuadro 13. Proyecto C-14-01: Ejecución presupuestal acumulado en relación a la meta total del Proyecto (Porcentaje)

Fondoempleo	Contrapartidas
88	100

Fuente: Informe final. CEDEPAS Norte. Proyecto Capacitación e Inserción Laboral-Lambayeque-Cedepas Norte- Agroindustria-Operario de campo, Operario Industrial. 25-08-2016.

2.8. Vinculaciones del proyecto en la zona de intervención

Para el desarrollo de las actividades del proyecto, la Institución Cedepas Norte logró establecer vínculos de cooperación y coordinación con instituciones y organizaciones locales. Entre las cuales fueron:

- Municipios Distritales de: Pacora, Mochumí, Mórrope, Íllimo, José Leonardo Ortiz y La Victoria.
- Gobernaciones de los distritos.
- Radios locales de los distritos en el que se realizó la difusión del proyecto.

Asimismo, la Institución Cedepas Norte estableció convenios con empresas agrícolas, con el fin de insertar a los beneficiarios egresados en las prácticas laborales, proceso de selección e inserción laboral. Las empresas contactadas son:

- Gandules INC SAC
- Inversiones Agrícolas Olmos SAC
- Procesadora Perú SAC
- Agrícola Cerro Prieto

3. Diseño del Estudio de Evaluación Final

3.1. Objetivo de evaluación

3.1.1. Objetivo general

Determinar los efectos que la intervención ha generado en los diferentes actores que participan en el proyecto e identificar las potencialidades y limitaciones que enfrenta el proyecto “Capacitación e inserción laboral-Lambayeque-CEDEPAS Norte-Agroindustria-Operario de Campo, Operario Industrial C-14-01” durante su ejecución.

3.1.2. Objetivos específicos

- a) Caracterizar el perfil personal, educativo y laboral de los beneficiarios y su situación socioeconómica después de la intervención del proyecto. Analizar el contexto económico y laboral regional en el que se desarrolla el proyecto.
- b) Medir las condiciones del Propósito y Componentes del Marco Lógico del proyecto después de la intervención del proyecto.
- c) Analizar la pertinencia, la eficacia y la sostenibilidad del proyecto.
- d) Realizar recomendaciones que permitan mejorar la estrategia de intervención del proyecto.

Además de los aspectos instrumentales para determinar los resultados alcanzados y el impacto del proyecto, la evaluación es una herramienta de aprendizaje que facilita información sobre los alcances y las dificultades durante el desarrollo del proyecto. En ese sentido, brinda información para la gestión de nuevos proyectos, permitiendo adaptar y ajustar actividades y metodología según las condiciones que se presenten. En ese sentido, se busca: Conocer la pertinencia, mediar los cambios logrados en el proyecto y propiciar una mayor participación de los actores.

3.2. Metodología del Estudio

3.2.1. Encuesta a beneficiarios

3.2.1.1. Diseño muestral aplicado

La unidad de análisis del estudio son los beneficiarios y el proyecto. Según los términos de referencia la información recolectada en dos momentos permitirá observar los efectos que la intervención ha generado en los beneficiarios. Para ello, se aplicaron instrumentos de recolección de información a beneficiarios, al equipo técnico de la institución ejecutora y a las empresas participantes en el

proyecto. Asimismo, el diseño muestral es probabilístico y simple, el nivel de confianza es de 95% y el margen de error es de 5%; asimismo, en cumplimiento al acápite 5.1.c de los Términos de Referencia (diseño muestral), la cantidad de muestra del proyecto se describe en la tabla siguiente:

Región	Nombre de la Institución	Nombre del Proyecto	N° de Beneficiarios	Tamaño muestral
Lambayeque	CEDEPAS Norte	Capacitación e inserción laboral-Lambayeque-CEDEPAS Norte-Agroindustria-Operario de Campo, Operario Industrial	380	191

El presente estudio de evaluación final estuvo compuesto por una muestra de 191 personas beneficiarias (Anexo 4) del Proyecto “Capacitación e inserción laboral-Lambayeque-CEDEPAS Norte-Agroindustria-Operario de Campo, Operario Industrial”. El número de casos fue ponderado para ajustarse a la población de la cual fue obtenida que de acuerdo al Anexo 1 de los Términos de Referencia es de 380 beneficiarios. La variable de ponderación fue peso definida en los tabulados estadísticos proporcionados por Fondoempleo, siendo este 1.98. Se conservó el tamaño muestral presentado en el Anexo1 de los TdR (191) y manteniendo los niveles de confianza y representatividad según el cálculo de Fondoempleo.

De la relación de beneficiarios del proyecto, proporcionada por Fondoempleo en el Anexo 6, se mantuvo la lista y número de beneficiarios seleccionados al azar durante el EEB. Para el ejercicio mencionado, en el EEB, se utilizó la selección aleatoria del Programa estadístico SPSS (Muestra Aleatoria de Casos); es importante mencionar que la metodología aplicada fue la que mejor captó la realidad urbana marginal caracterizada por la dispersión de su población y el número de beneficiarios que pertenecían a los distritos.

Asimismo, los procedimientos recomendados en el Anexo 3 para determinar el diseño muestral basan sus fortalezas en la condición de que la institución evaluadora tiene acceso con domicilio fiscal permanente y/o números telefónicos estables. A continuación se presenta el número de participantes considerados para la aplicación de los instrumentos cualitativos:

Región	Instrumento	A quién está dirigida	N° de participantes
Lambayeque	Entrevista a IE	Equipo técnico de la IE	1 persona
	Entrevista a Empresa	Responsable de Recursos Humanos de la Empresa o personas referidas por la entidad ejecutora	2 personas
	Mapa Parlante	Beneficiarios del Proyecto	4 personas

Nota: La Entrevista es una técnica cualitativa de tipo exploratoria usada para generar respuestas de actores clave con respecto a un tema que conocen bien.

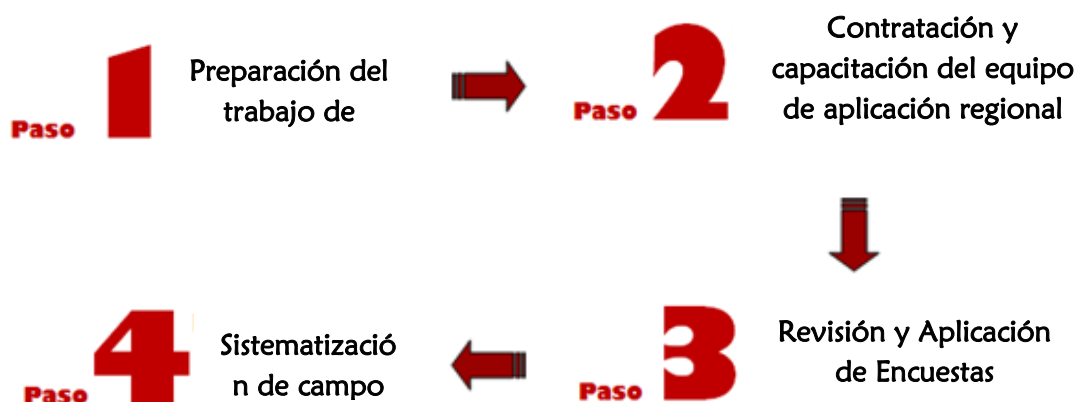
3.2.1.2. Propuesta metodológica para el trabajo de campo

El presente acápite tiene por objetivo general describir los procedimientos de aplicación en campo y el posterior análisis estadístico que se realizó a partir de toda la información obtenida de acuerdo a los objetivos de obtención de indicadores y a los instrumentos de medición que se aplicaron a las personas beneficiarias participantes del Proyecto “Capacitación e Inserción Laboral-Lambayeque-Cedepas Norte-Agroindustria-Operario de Campo, Operario Industrial”.

3.2.2. Proceso de recojo de información

El objetivo principal de esta fase es describir el proceso de recojo de información y los instrumentos cumpliendo los protocolos y manuales, definidos y validados para el presente estudio de Línea de Base. En el proceso de ejecución del presente estudio se han desarrollado 4 pasos de trabajo de campo que contemplan actividades y tareas, los mismos que se grafican en la ilustración adjunta y seguido de ello se describe brevemente (ver calendario de ejecución en el Anexo 1):

Ilustración 1. Procedimientos para el trabajo de campo



Paso 1: Preparación del trabajo de campo.- Esta actividad consistió principalmente en desarrollar dos hitos; primero, el contacto con el equipo técnico de CEDEPAS Norte, a través del envío de una carta de presentación de la fase del estudio y en la que se resumía los instrumentos a aplicar durante el proceso de recojo de información – solo en aquellos casos que amerita, el equipo compartió con la entidad ejecutora una propuesta de rutas de aplicación, considerando los distritos de la región, y el equipo técnico de la Institución Ejecutora aprobó y recomendó otras posibles rutas de aplicación. El desarrollo del hito se logró a través de la matriz de coordinación desarrollada para el presente estudio, la cual considera un estado de coordinación factible, principalmente a través de las siguientes condiciones cumplidas: Apertura, respuesta a la carta de presentación, facilidades de coordinación

sobre las sedes de aplicación y aplicación de Instrumentos cualitativos adicionales (Mapas Parlantes e Historias de Éxito), y número de comunicaciones previas con respuestas favorables.

Ilustración 2. Matriz de coordinación para las regiones

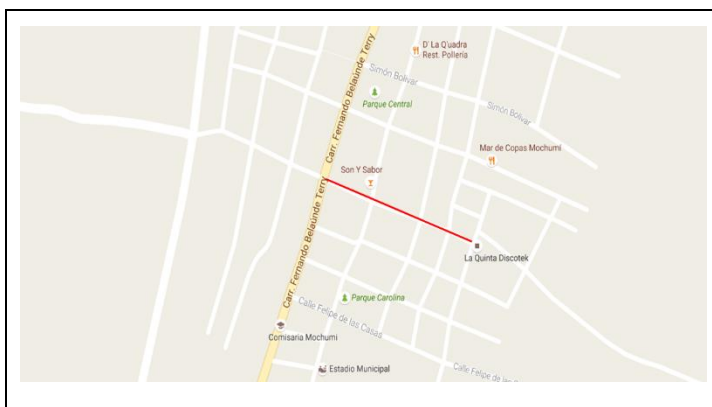
REGION	INSTITUCION EJECUTORA	CONTACTO	CORREO	TELEFONO	FIABILIDAD	APERTURA	CARTA DE PRESENTACION	PUNTAJE CARTA	COORDINACION					ESTADO DE COORDINACION		
									FECHA	PUNTAJE FECHA	LUGAR	PUNTAJE LUGAR	CANTIDAD DE HORAS POR DIA		PUNTAJE HORAS	
LAMBAYEQUE	CEDEPAS Norte					5	0	1	0	1	0	Js de Capaci	1	0	1	4

Fuente: Protocolo de Selección y Capacitación de encuestadores, Gestiona y Aprende 2016

Adicionalmente, en el desarrollo del EEF en la región Lambayeque, se experimentó una serie de escenarios (dificultad de acceso, cambio de domicilio de beneficiarios, desconfianza a partir de resultados del proyecto, entre otros), las cuales fueron atendidas a través del Formato B del protocolo de selección y capacitación de encuestadores (Gestiona y Aprende, 2016). El Formato B contiene el itinerario detallado, datos de entrada para la salida (movilidad-acceso en la región, población por distrito, y costos de movilización, detalles de hospedaje y contacto para Fondoempleo, la Entidad Ejecutora y la Entidad Evaluadora, equipo de trabajo y datos de las visitas a los beneficiarios localizados para la aplicación de instrumentos adicionales). Asimismo, con ese fin, se emplearon mapas que permitían el desarrollo de geolocalización, necesaria para contar con información de rutas, caminos, tiempos de viaje y lugares de referencia, que nos acerquen a las viviendas de los beneficiarios. Asimismo, es preciso señalar que estos procedimientos que requieren un mayor detalle son utilizados para las regiones, que al ser evaluadas son calificadas como regiones con nivel alto de dificultad respecto al desarrollo de las actividades de campo.

Ilustración 3. Resumen de trazado de mapas

Distrito	Beneficiario	Dirección IE	Referencia
Mochumi	Beneficiario 1	Av. Real	A la Vuelta de la discoteca "La Kinta"
	Beneficiario 2	Francisco Bolognesi #207	Entre Francisco Bolognesi con San José
	Beneficiario 3	Francisco Bolognesi #207	Entre Francisco Bolognesi con San José
	Beneficiario 4	Leoncio Prado #264	A espaldas del colegio 33
	Beneficiario 5	Pascual Saco # 96	Espaldas de la Posta Médica
	Beneficiario 6	Campaña Tepo	Llegar al pozo tubular



Fuente: Protocolo de Selección y Capacitación de encuestadores, Gestiona y Aprende 2016

Paso 2: Contratación y capacitación del equipo de aplicación regional.- El primer hito atiende a la selección de aplicadores (as) de campo, en la que se identificaron los criterios de acuerdo a los perfiles descritos según el Manual del Encuestador¹⁰: Relación con la zona de aplicación – confiabilidad profesional – disponibilidad – orientación a resultados. La métrica usada para la selección fue de 0 a 20, con un puntaje máximo de 5 en cada variable, atribuida a cada encuestador por un especialista psicólogo social.

Cuadro 14: Métrica de selección de encuestadores de campo

APLICADOR DE CAMPO							
PRY Referencia	PROVINCIA	DISTRITO	RELACIÓN CON LA ZONA DE TRABAJO	DISPONIBILIDAD	CONFIABILIDAD PROFESIONAL	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	PUNTAJE TOTAL
				Valoración: 1-5	Valoración: 1-5	Valoración: 1-5	
			4	2	3	2	11
			3	2	3	3	11
			5	5	4	5	19
			5	5	5	5	20

Fuente: Protocolo de Selección y Capacitación de encuestadores, Gestiona y Aprende 2016

A continuación, se operacionalizan cada una de las variables de la selección; sobre la confiabilidad profesional, refiere a la posesión de habilidades necesarias que le permiten entender el aporte de sus funciones al logro de los objetivos de cada estudio en el que está involucrado. La disponibilidad atiende a la disposición de tiempo inmediata o cercana para el trabajo de campo, y la relación con la zona de trabajo se entiende como proveniente de la zona, conocimiento de la zona de aplicación y residencia en la zona de aplicación. El segundo hito corresponde a la contratación y capacitación

¹⁰ En el Anexo 4 del Manual del Encuestador se menciona a alumnos universitarios de los últimos ciclos (9no en adelante), con al menos una experiencia previa de trabajo de campo en labores similares. Asimismo, se consideró la experiencia en procesos similares con la entidad evaluadora como variable de selección adicional.

(Anexo 3) del coordinador de campo en la región, de acuerdo al perfil descrito según el Manual del Encuestador de la Encuesta Socioeconómica y Laboral – Línea 1¹¹.

Paso 3: Revisión y aplicación de Instrumentos. - Inicia con el desplazamiento del equipo de coordinación regional de campo a la sede de aplicación para la aplicación de la Encuesta Socioeconómica y Laboral de la Línea 1, la cual se aplicó exclusivamente a personas beneficiarias del Proyecto “Fomento a la empleabilidad juvenil en entornos vulnerables de la provincia de Tarma”, con un tiempo aproximada de 10 minutos por encuesta. De esta manera, la información se obtuvo de la propia unidad de análisis a través de una aplicación multietápica muestral. Es importante señalar que, en coordinación con Fondoempleo, se realizaron reuniones técnicas telefónicas y coordinaciones mediante correo electrónico para la revisión de la Encuesta Socioeconómica.

Cuadro 15. Cronograma de reunión para la revisión de instrumentos

Nº	Participantes	Temática	Fecha	Hora	Medio
1	Melina Vera (Fondoempleo) y Marco De la Cruz (G&A)	Revisión técnica de la Encuesta Socio Económica	18.05.2016	12:00 p.m.	Llamada Telefónica
2	Fondoempleo (Gloria Calderón y Melina Vera) y G&A (Daniel Ccori, Fernando Silva y Marco De la Cruz)	Presentación de las observaciones	27.05.2016	5:00 p.m.	Correo electrónico

En esta fase, un punto de preocupación y alerta, para cumplir con el cronograma y plazos contractuales de la consultoría, fue la dispersión de la muestra por búsqueda activa de empleo y particularmente por la culminación del proyecto en la región. Ante esta situación se definió conjuntamente con el Equipo de Fondoempleo, adicionar la estrategia de aplicación de la Encuesta Socioeconómica a través de llamadas telefónicas, la cual el equipo técnico de GyA validó y desarrolló la propuesta metodológica durante el EEB.

Paso 4: Sistematización de campo. - El primer hito atiende a la supervisión de la calidad de aplicación de las encuestas en la sede, y el listado del cumplimiento de las metas sobre el número de encuestas de acuerdo al Anexo 4 del Manual del Encuestador presentado por Fondoempleo y el reporte de ocurrencias de eventualidades en el trabajo de campo.

¹¹ En el Anexo 4 del Manual del Encuestador se menciona a bachilleres o licenciados en economía, ciencias sociales, educación o carreras afines. Con al menos una experiencia previa de trabajo de campo en labores similares. Con disponibilidad para realizar trabajo de campo y labores de supervisión.

3.2.3. Grupos Focales y Entrevistas a Profundidad

Reporte de la entrevista a la entidad ejecutora

El presente estudio estableció un abordaje cualitativo que involucró el desarrollo de una entrevista con un representante de la Institución Ejecutora CEDEPAS Norte - Lambayeque. Dicha entrevista abordó las experiencias y conocimientos en relación a la elaboración e implementación de los Proyectos en las regiones desde los estamentos proporcionados por FONDOEMPLEO, así como propuestas particulares para el fortalecimiento de futuras experiencias en proyectos similares.

Nuestra experiencia y análisis realizados a la problemática de las industrias agroexportadora busca encontrar los modelos idóneos de gestión del desarrollo local en los que interactúan empresas formales y comunidades donde muchas veces éstas no cuentan con la presencia del Estado, en ese sentido, la pertinencia de este proyecto es parte de ese proceso y CEDEPAS Norte con el financiamiento otorgado por FONDOEMPLEO busca contribuir con la gestión de un componente importante en este desarrollo como es la empleabilidad.

Institución:	CEDEPAS Norte – Lambayeque
Entrevistado:	Yerlly Gumez - Jefe del Proyecto C-14-01 del Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social Norte. Tiempo aproximado en el cargo: 10 meses. Tiempo exclusivo dedicado como jefe del proyecto.
Entrevistador:	Marco Froilán De La Cruz Sánchez – Institución Evaluadora Gestiona y Aprende S.A.C
DURACION TOTAL DE LA ENTREVISTA: 01 h 40 m	

En el informe, se recopilan los principales resultados del estudio que se dividió en 4 temas. El primer apartado brinda un panorama general de la experiencia del participante sobre el proceso de formulación o diseño del Proyecto; el segundo, explora la valoración sobre los resultados del proyecto en términos de cantidad y calidad; el tercero, describe si los recursos/insumos invertidos resultaron apropiados para la consecución del proyecto, y el último acápite explora sobre la potencialidad de la sostenibilidad del proyecto desde diferentes perspectivas (económica, social y cultural).

Reporte de la entrevista a las empresas

El relacionamiento de la institución ejecutora previó la participación de las empresas agroindustriales Gandules INC. S.A.C. e Inversiones Agrícolas Olmos S.A.C., sin embargo, los efectos del Fenómeno del Niño determinaron variaciones en la demanda de personal y se tuvo que coordinar con otras

empresas para su participación, en ese sentido, se incorporó a la empresa Procesadora S.A.C. y la empresa Cerro Prieto. Sin embargo, las empresas que aportaron a la contrapartida y emplearon a los beneficiarios fueron GANDULES INC. S.A.C. y Cerro Prieto, la primera en un gran porcentaje.

En esa orientación, la señora Yerly Gumez recomendó que las entrevistas sólo fuesen con las dos empresas, solicitándosele que en el caso de la empresa GANDULES INC S.A.C fuesen dos responsables por el volumen de los beneficiarios acogidos. Los datos de las empresas y nombres de los funcionarios fueron proporcionados por la responsable de la gestión del proyecto C-14-01.

Nº	Participante	Área	Empresa
1	Paola Rivera	Recursos Humanos	Cerro Prieto
2	José Alva	Recursos Humanos	Gandules
3	William Montenegro	Recursos Humanos	Gandules

Inicialmente hubo predisposición de parte de los funcionarios indicados, Alva y Montenegro, pero posteriormente no respondieron las llamadas telefónicas incluso se incidió mediante la señora Gumez para que facilite las entrevistas. Finalmente no se pudo establecer la comunicación y tan sólo se tuvo la entrevista con la señora Rivera de Cerro Prieto. Las conclusiones que se desprenden de la entrevista con la empresa Cerro Prieto son las siguientes:

Tema 1: Vinculación de la empresa con la IE

La empresa tenía ya una experiencia previa en La Libertad, el contacto lo establecen a partir de un trabajador de la empresa e inician conversaciones y entrevistas con la señora Gumez, posteriormente CEDEPAS les envía el formato pero por un motivo de coordinación no se pudo contar con el personal en un primer momento.

Las coordinaciones fueron por correo electrónico, telefónicas y visitas en el local de CEDEPAS. CEDEPAS solicitó la opinión de la empresa en el contenido del temario del curso a dictar, la retroalimentación se dio principalmente con el personal de recursos humanos y no con los ingenieros de campo circunstancia que si sucedió en La Libertad pero el temario correspondía con el de la actividad agroindustrial.

CEDEPAS monitoreaba el avance de los beneficiarios en la misma planta y también les llevaba los almuerzos, sin embargo, en este aspecto tuvieron dificultades por los retrasos pues el horario de almuerzo es a las 12 y muchas veces llegaron después de esa hora.

Tema 2: En relación al desempeño Laboral de los Beneficiarios

Llevaron 22 beneficiarios pero de estos 3 desertaron por problemas de carácter. Asimismo, por política de la empresa a cualquier trabajador que ingrese se le hace un curso de inducción de una hora en el cual se le especifica las características de la empresa así como su modalidad contractual (régimen agrario).

Todos ingresaron a trabajar como operarios de campo en el cultivo de palta.

Respecto a la capacitación técnica y habilidades blandas recomiendan mejorar en el ciclo productivo, la responsabilidad, la comunicación y trabajo en equipo.

Las habilidades y actitudes que destacan son:

- Son buenos los conocimientos técnicos básicos así como el cumplimiento de las tareas encomendadas y en plazos solicitados
- Son regulares la destreza y exactitud motriz, así como la capacidad para seguir y ejecutar instrucciones

Habilidades personales

- Son buenas las habilidades de capacidad para aprender, disposición a trabajar en equipo y adaptarse al cambio.
- Son regulares la agilidad en la toma de decisiones, capacidad para resolver problemas y proponer mejoras o innovar

Actitud para el trabajo

- Sólo en la actitud de seguridad en sí mismos son regulares en las otras tienen el calificativo de bueno.

Reporte de los Mapas Parlantes

El presente estudio estableció un abordaje cualitativo que involucró el desarrollo de un mapa parlante; los cuales son instrumentos técnicos metodológicos de investigación participativa que permiten recoger información a través de la diagramación de escenarios o mapas personales. El objetivo de aplicación fue recoger la percepción, valoración, temores sobre los proyectos de vida de los beneficiarios de FONDOEMPLEO, además del impacto percibido del Proyecto de CEDEPAS Norte en los proyectos de vida de los beneficiarios.

Participante	Sexo	Edad	Estado Civil	Hijos
Edwin Burga	M	28	Soltero	No
María Llontop	F	39	Casada	Si
Silvia Mera	F	42	Casada	Si
Daniel Ipanaque	M	20	Soltero	No

Cuadro 16. Proyecto C-14-01 -Matriz de resultados

Participantes	Valoración escenarios contraste	Impacto percibido
Participante 1 (Edwin 28 años)	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que tuvo una muy buena experiencia en el transcurso de las capacitaciones porque ha logrado aprender lo que esperaba, pero con el proyecto en sí mismo no pudo obtener el puesto que esperaba - “El proyecto en resumen fue lo que esperaba, aunque mi expectativa fue ingresar a los fondos en el área de calidad y no para el puesto de obrero”. • Considera importante haber desarrollado los módulos de habilidades sociales ya que después del proyecto ha podido mejorar en aspectos personales de su vida – “El proyecto me ha ayudado a adquirir nuevos conocimientos y desarrollar mis habilidades, ya que llevamos talleres con los psicólogos”. • Refiere que para su proyecto de vida hubiese preferido que los talleres desarrollasen elementos práctico y no del todo teóricos – “Al finalizar el proyecto, ingresamos a las empresas a realizar prácticas laborales, pero muchas cosas no manejábamos, ya que solo habíamos aprendido la parte teórica mas no la práctica”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los cursos le permitieron el desarrollo de habilidades concretas y a fortalecer su proyecto de vida. • El beneficiario se siente muy satisfecho con el proyecto porque fueron cumplidas sus expectativas en cuanto a capacitarse profesionalmente para obtener un mejor trabajo. • El beneficiario se siente mucho más preparado académicamente después del proyecto, con expectativas de salir adelante y conseguir un mejor trabajo.

Participantes	Valoración escenarios contraste	Impacto percibido
<p style="text-align: center;">Participante 2 (María, 39 años)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra satisfecho por los conocimientos adquiridos después de finalizar las capacitaciones - “El proyecto si fue lo que esperaba porque he logrado ingresar a trabajar con los conocimientos necesarios, que no contaba antes”. • Refiere que cuenta con habilidades blandas fortalecidas que le facilitan emplearse – “En las capacitaciones de habilidades blandas he podido aprender cómo comportarme dentro de una empresa y manejar una mejor convivencia con mis compañeros”. • Menciona que su proyecto de vida se encuentra fortalecido a partir de la expansión de su red social – “La experiencia en el proyecto ha sido muy positiva ya que me ayudo a mejorar mis actitudes y permitió que conozca a muchos amigos”. También, considera positivo e importante los lazos de amistad y de apoyo que ha logrado establecer dentro del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • La beneficiaria se siente muy motivada porque luego de finalizar el proyecto, se siente mucho más preparado académicamente, tiene expectativas altas de conseguir un mejor empleo. • Los cursos le permitieron el desarrollo de habilidades concretas y a fortalecer su proyecto de vida. • El proyecto ha permitido que obtenga un empleo y establezca una red de apoyo entre sus compañeros.
<p style="text-align: center;">Participante 3 (Silvia, 42 años)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que el proyecto la ha ayudado a fortalecer su idea de futuro, ya que logro capacitarse en lo que ella deseaba y acercarse al logro de su proyecto de vida – “Al final el proyecto fue lo que esperaba porque hemos recibido una buena capacitación en un buen instituto y porque conseguí trabajo, esto me ha ayudado a sacar adelante a mi hijo”. • Se encuentra satisfecho por los conocimientos adquiridos después de finalizar las capacitaciones - “Trabajar para tener ingresos económicos para mi hogar y adquirir nuevos conocimientos sobre temas agrícolas”. • Refiere que el proyecto la ha ayudado a fortalecer su idea de futuro, ya que logro capacitarse en lo que ella deseaba - “Al final el proyecto fue lo que esperaba porque hemos recibido una buena capacitación en un buen instituto”. • Considera que como resultado del proyecto, logró insertarse de manera adecuada, se percibe más capacitada y con un empleo que le permite acercarse a sus objetivos de vida – “Me siento bien porque logré ingresar a trabajar una empresa agrícola, gracias las capacitaciones que llevé en el proyecto”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espera la realización de nuevos cursos para ampliar sus conocimientos sobre la agricultura. • Los cursos le permitirán aspirar a mejores condiciones laborales y profesionales futuras, ya que se ha capacitado en temas nuevos. • El proyecto ha permitido que obtenga un empleo y así pueda cumplir sus metas.

Participantes	Valoración escenarios contraste	Impacto percibido
Participante 4 (Daniel, 20 años)	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que el poseer conocimiento ofrecido en la capacitación, le ayudaría en mejorar su situación remunerativa y la oportunidad de tener un certificado en dicha especialidad – “Mis expectativas respecto al proyecto han sido cumplidas, porque he recibido una buena capacitación en un instituto de prestigio y porque me dieron trabajo con una remuneración mayor a lo que esperaba”. • Refiere aportó en su proyecto en tanto los cursos recibidos no solo fueron en elementos técnicos sino también en habilidades blandas que permiten mejorar sus opciones de emplearse – “En las capacitaciones he aprendido muchos temas nuevos, como: trabajar en equipo, diferenciar a un líder de un jefe y la forma en cómo debo comportarme en el ámbito laboral”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los cursos le permitirán aspirar a mejores condiciones laborales y profesionales futuras, porque después de las capacitaciones ha logrado agregar una constancia en su currículo. • El beneficiario se siente mucho más preparado académicamente después del proyecto, con expectativas de salir adelante y conseguir un mejor trabajo. • Los cursos le permitieron el desarrollo de habilidades concretas y a fortalecer su proyecto de vida.

3.2.4. Revisión documentaria

Cuadro 17. Proyecto C-14-01: Revisión documentaria

Documentos	Detalle
Línea de Base	Convenio de Financiamiento de Proyecto
	Plan Operativo Anual - POA
Evaluación Final	Informe de Supervisión del Entregable-Primer Entregable
	Informe de Ejecución en Base a Entregables
	Base de datos de los Beneficiarios
	Informe de Cierre C-14-01

Fuente: (1) Bases C-14-01 –POA – Línea de Base, (2) Informe de Cierre C-14-01 de la Institución Ejecutora –Evaluación Final.

3.3. Período de referencia del estudio

El periodo de referencia del estudio para el proyecto C-14-01 es del 01 de abril del 2015 y 31 de julio del 2016.

4. Resultados

4.1. Caracterización de la población beneficiaria

En relación a los indicadores personales de los beneficiarios, se puede observar que existe una distribución que favorece a la población de mujeres (66%) respecto a las mujeres (34%), las edades de los participantes fluctuaron entre los 18 y 45 años ($ME= 28.77$, $DE=7.96$). Sobre lo anterior, el

38.7% de los beneficiarios se encuentran en el rango de 18 a 24 años, el 18.8% en el rango de 25 a 29 años, y el 42.4% posee más de 30 años hasta los 45 años.

Cuadro 18. Línea de base: Indicadores personales de los beneficiarios

(Porcentaje)

Indicadores	Resultado
Sexo	
Mujer	66
Hombre	34
Total (%)	100
Beneficiarios	380
Edad (Promedio)	28.77 (7.96)
Rangos de edades (años)	
De 18 a 24	38.7
De 25 a 29	18.8
Más de 30	42.4
Total (%)	100
Beneficiarios	380

Fuente: Encuesta Socioeconómica y Laboral, setiembre 2016.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

En cuanto a las variables referidas al nivel educativo de los beneficiarios, se aprecia que el 7.4% poseía solo nivel primario, el 13.1% poseía secundaria incompleta, solo el 38.2% poseía secundaria completa – requisito para participar del proyecto, 16.8% tenían estudios técnicos completos y 3.7% tenían estudios universitarios completos; asimismo, el año de estudios promedio es de 11.50 años ($DE=2.50$). El porcentaje de beneficiarios que refiere ha estudiado algún curso de corta duración en referencia al estudio de línea de base (3.7%) se redujo en 16.7 puntos porcentuales.

Cuadro 19. Estudios de evaluación: Indicadores educativos de los beneficiarios

(Porcentaje)

Indicadores	ELB	EEF	Variación
Nivel de educación			
Ninguno			
Primaria	7.4	7.4	0
Secundaria incompleta	13.1	13.1	
Secundaria completa	38.2	38.2	0
Superior No Universitaria incompleta	11	11	0
Superior No Universitaria completa	16.8	16.8	0
Superior Universitaria incompleta	9.9	9.9	0
Superior Universitaria completa	3.7	3.7	

Indicadores	ELB	EEF	Variación
Nivel de educación			
Total	100	100	
Beneficiarios	380	380	
% de beneficiarios que va a regresar al colegio/Instituto/Universidad a seguir/continuar sus estudios 1/			
	39.8	-	-
% que ha estudiado algún curso de corta duración			
	20.4	3.7	-16.7

1/ Según la encuesta, no se debió consultar en la EEF.

Fuente: Encuesta Socioeconómica y Laboral, setiembre 2016.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

Considerando las características contextuales de la zona de intervención del proyecto – aglomeraciones urbanas con un escaso tejido comunitario producto de las particularidades productivas y económicas de los distritos (operarios de producción industrial) en los que se interviene y que conlleva a una mayor concentración de una población en búsqueda de mejores oportunidades de progreso, se puede apreciar que los beneficiarios no se ajustan al nivel educativo exigido por las empresas participantes del proyecto; es decir, con educación secundaria concluida (solo el 32%), es importante rescatar que el 41.4% de la muestra alcanzó superar el filtro secundaria exigido por Fondoempleo, al haber estudiado de manera completa o inconclusa estudios superiores no universitarios, el cual no pertenece al público objetivo de los proyectos de capacitación e inserción laboral en población vulnerable.

Otro aspecto a resaltar es el porcentaje de la población que se encontraba Ocupada después del proyecto, en referencia al estudio de Línea de Base (77.5%); de acuerdo a los resultados, se experimentó una disminución de 1.1 puntos porcentuales de la población beneficiaria del proyecto que pertenece a los ocupados. Sin embargo, es importante considerar que la cadena productiva del sector agroindustrial en la región tiene una naturaleza estacional para empleos de operarios de producción y en ambos casos difiere el período de referencia de la encuesta en el que se encontraban realizando actividades productivas, motivos por lo que se podría postular un mantenimiento porcentual apropiado de la población ocupada, aunque en actividades diversas a las priorizadas por el proyecto.

Cuadro 20. Estudios de evaluación: Condición de actividad de los beneficiarios (Porcentaje)

Indicadores	LDB	EEF	Variación
Ocupados	77.5	76.4	-1.1
Desocupados	22.5	8.9	-13.6
Inactivos	0	14.7	14.7
Total (%)	100	100	0
Beneficiarios	380	380	0

Fuente: Encuesta Socioeconómica y Laboral, setiembre 2016.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

De esta manera, la condición de actividad se mantuvo de la siguiente forma: Ocupados – 76.4%, Desocupados – 8.9% e Inactivo – 14.7%, y de aquellos beneficiarios que tienen la condición de inactivos (56 personas), el 57.1% refiere como motivo de su inactividad los estudios, el 35.7% por dedicarse a las tareas del hogar, y 7.2% por problemas de salud; las personas que tuvieron como motivo de inactividad a las “tareas del hogar”, el 100% fueron mujeres.

Al respecto, se considera importante caracterizar quiénes se encontraban en esta condición antes de la intervención, considerando que estudios demuestran que estas tareas son asociadas a una atribución de roles de género, y no explicaría una decisión del no trabajo; por al contrario, los trabajos remunerados conseguidos fuera del hogar se suelen sumar también a las tareas del hogar (Aznar, 2011; Kabeer, 2008); lo cual puede significar una variable que afecte la retención de beneficiarios de la entidad ejecutora de los proyectos de Fondoempleo.

Cuadro 21. Estudios de evaluación: Motivos de la Inactividad de los beneficiarios (Porcentaje)

Indicadores	ELB	EEF	Variación
Sus estudios no lo permiten	0	57.1	57.1
Por dedicarse a tareas del hogar	0	35.7	35.7
Problemas de salud	0	3.6	3.6
Otros	0	3.6	3.6
Total (%)	0	100	
Beneficiarios	0	56	56

Fuente: Encuesta Socioeconómica y Laboral, setiembre 2016.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

Los beneficiarios, mayoritariamente, se desenvuelven en las actividades económicas de Servicios y Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura, que en conjunto representan el 69.9%. El porcentaje

restante, mantenía labores e ingresos en los sectores de Comercio (15.8%) y Manufactura-Industria (10.3%), además de otros como construcción y hogares que en conjunto ascienden al 4.1%.

En relación a quienes constituyen el porcentaje de la PEA Ocupada, en el estudio de línea de base un porcentaje importante se encontraban laborando como dependientes¹², específicamente empleados y obreros (64.4%), experimentando un aumento de 4.9 puntos porcentuales luego de finalizar el proyecto. Este porcentaje es coherente con la disminución de personas en la categoría ocupacional independiente (30.1%)¹³ y empleador (2.7%), siendo una categoría asociada a bajos e irregulares ingresos, débil cobertura de seguro social; asimismo, el trabajo independiente, en una alta proporción se desarrolla en el ámbito de la economía informal¹⁴. En ese sentido, y considerando las características de la población en la región, es comprensible que exista una mayor concentración de la población dirigida a oportunidades de garantías sociales relacionadas como dependientes, particularmente en empleos de operarios de campo relacionado a la agricultura.

Cuadro 22. Estudios de evaluación: Indicadores sobre la ocupación principal de los beneficiarios (Porcentaje)

Indicadores	ELB	EEF	Variación
Sector económico			
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	35.2	37.7	2.5
Manufactura-Industria	8.8	10.3	1.5
Construcción	4.1	1.4	-2.7
Comercio	24.3	15.8	-8.5
Servicios	27.7	32.2	4.5
Hogares	0	2.7	2.7
Total (%)	100	100	0
Beneficiarios	294	290	-4
Categoría ocupacional			
Empleador	9.5	2.7	-6.8
Empleado/Obrero	59.5	64.4	4.9
Independiente	29.1	30.1	1
Trabajador Familiar No Remunerado			
Trabajador del Hogar	2	2.7	0.7
Total (%)	100	100	0
Beneficiarios	294	290	-4

¹² Para fines de la evaluación de FONDOEMPLEO, la categoría ocupacional dependiente refiere al trabajador que desempeña su ocupación para una tercera persona, esa esta una empresa privada o pública.

¹³ Para fines de la evaluación de FONDOEMPLEO, la categoría ocupacional independiente refiere a la persona que trabaja en forma individual o asociada, explotando una empresa, negocio o profesión.

¹⁴ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2012). Políticas Nacionales de Empleo. Recuperado de: http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/direcregempleo/autoempleo/Politica_Nacional_de_Empleo_04_2016.pdf

Indicadores	ELB	EEF	Variación
Estructura de mercado			
1 trabajador	27.7	32.2	4.5
De 2 a 10 trabajadores	41.9	26.0	-15.9
De 11 a 200 trabajadores	15.6	19.9	4.3
De 201 a más trabajadores	14.9	21.9	7
Total (%)	100	100	0
Beneficiarios	294	290	0
Experiencia laboral en la ocupación Principal (promedio)	2 años, 10 meses y 4 días (1034 días)	3 años y 9 días (1114 días)	2 meses y 20 días (80 días)

Fuente: Encuesta Socioeconómica y Laboral, setiembre 2016.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

De manera general, en relación a quienes se encontraban laborando como dependientes luego de finalizar el proyecto (64.4%); el 26% lo hacía en empresas de 2 a 10 trabajadores, seguido de un grupo que labora en empresas de 11 a 200 personas (19.9%), y 21.9% labora en empresas de 201 a más trabajadores (el tamaño de la empresa es apropiada al sector agroindustrial). En relación a la diferencia de días, en la EEF, del tiempo de experiencia (80 días) en la ocupación principal; se postula que puede deberse principalmente al aumento del número del porcentaje de personas en la categoría ocupacional Inactivos (14.7 puntos porcentuales); asimismo, durante la EEF las personas se encontraban realizando una actividad principal diferente a la referida en la línea de base.

Este alto porcentaje de ocupación podría explicarse considerando que en los distritos seleccionados, el encadenamiento de la producción agroindustrial (37.7%) ha permitido el desarrollo de un ciclo estacional de empleo, potencialmente reconocido en la región Lambayeque, y que aunado al sector económico Servicios (32.2%), potencia las posibilidades de empleo al momento de ser seleccionados – encontrándose ocupados ya sea en las ocupaciones demandadas (operarios agrícolas) o en las asociadas a servicios y comercio (15.8%). A pesar de que el requisito edad no fue atendido en el momento de selección, no por ello no dejan de cumplir la mayoría de requisitos exigidos por el proyecto como el de pobreza, subempleo o desempleo.

Es importante considerar que el proceso de selección de los distritos está asociado a las zonas de influencia directa de las actividades agroindustriales¹⁵, donde es sabido que los distritos (principalmente La Victoria y José Leonardo Ortiz) donde se desarrollan esta actividad tienen un conjunto de habilidades técnicas asociadas al trabajo agrícola, propio de los distritos que se

¹⁵ Informe de CEDEPAS Norte – L1 - Agroindustria-Operario de Campo.

encuentran aledaños. Estos datos son concordantes con la estructura de mercado donde el 21.9% de la población trabaja en empresas de 201 a más trabajadores y la diferencia se distribuye en mayor porcentaje en empresas medianas de entre 11 a 200 personas (19.9%).

En relación a los niveles de ingresos, se observa una disminución de 1.1 puntos porcentuales, en referencia a la línea de base, del número de personas que reporta poseer algún ingreso, siendo la remuneración promedio mensual de 805.64 nuevos soles; asimismo, el ingreso promedio por hora S/. 4.66 a razón de una jornada laboral de 44.34 horas – 2 horas mayor que en la ELB.

Además, si bien según los resultados registran que el 37.7% percibe más que una remuneración mínima vital, un importante porcentaje (31.5%), no cuenta con un seguro de salud, colocándolos en una situación vulnerable frente a accidentes o enfermedades. Sobre lo anterior, el 68.5% accede a algún seguro de salud (principalmente por el lado contributivo – 31.5% por ESSALUD), lo anterior representa un aumento de 19.3% en referencia al ELB y guarda correspondencia con el incremento de personas en la categoría dependiente y mejoras en los niveles promedios de ingresos, probablemente por las mejoras concentradas entre los trabajadores formales (con mayor nivel de educación y empleados en empresas grandes), o el acceso inmediato del seguro al colocárseles en el mercado durante la etapa de inserción laboral.

Esta composición se puede explicar porque los beneficiarios provienen de Lambayeque y Ferreñafe que son zonas mayormente rurales, los seguros privados y públicos se explicarían por corresponder a un ámbito más urbano como es la provincia de Chiclayo.

Cuadro 23. Estudios de evaluación: Indicadores de calidad del empleo en la ocupación principal de los beneficiarios (%)

Indicador	Unidad de medida	ELB	EEF	Variación
Beneficiarios con algún ingreso 1/	%	77.5	76.4	-1.1
Ingreso mensual (Promedio) 2/	S/.	762.09	805.64	43.55
Ingreso por hora (Promedio) 2/	S/.	4.78	4.66	-0.12
Jornada laboral (Promedio x semana) 3/	Horas	45.93 (20.66)	44.34 (19.23)	1.59
Beneficiarios que gana más que 1 RMV 2/ - 4/	%	36.5	37.7	1.2
Total	%	100	100	
Beneficiarios		294	290	-4
Acceso a seguro de salud				
ESSALUD	%	12.2	31.5	19.3
SIS	%	41.9	34.9	-7
Privado	%	0.7	2.1	1.4
Sin seguro de salud	%	45.3	31.5	-13.8

Indicador	Unidad de medida	ELB	EEF	Variación
Total Beneficiarios	%	100	100	0
		294	290	-4
Acceso a sistema de pensiones 5/				
AFP	%	-	35.6	
ONP	%	-	13.7	
Otro	%	-	-	
Sin seguro de pensiones	%	-	50.7	
Total Beneficiarios	%	-	100	
		-	290	

Nota: Se realizó la ponderación para la población total de beneficiarios (380).

1/ Se considera a todos los beneficiarios para el cálculo de frecuencia.

2/ Solo considera a aquellos beneficiarios que reciben ingreso.

3/ Considera a aquellos con alguna actividad laboral, independientemente de si recibe o no ingreso.

4/ Considera el D.S. N° 005-2016-TR, la remuneración mínima vital es de S/. 850 (ochocientos cincuenta y 00/100 soles).

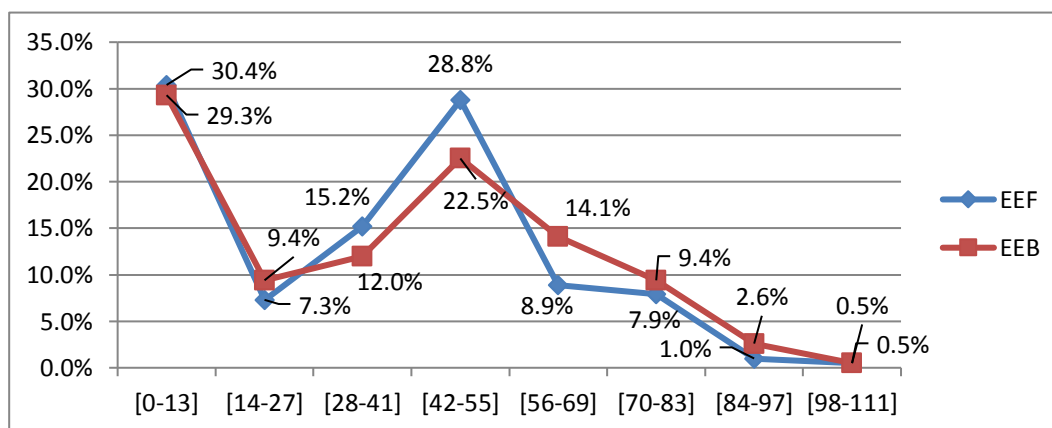
5/ En la Encuesta de ELB la pregunta sobre sistema de pensiones solo consideró a quienes poseían acceso a seguro de salud.

Fuente: Encuesta Socioeconómica y Laboral, setiembre 2016.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

Resulta importante evidenciar la distribución de la jornada laboral, la cual se prolonga en la Línea de Base hasta las 98 horas y en la Evaluación alcanza las 105 horas semanales. Es importante mencionar que la industria agrícola que desarrolla la región, puede experimentar coyunturas estacionales de producción donde se solicita mayor flexibilidad en el mercado laboral local. En consideración a lo anterior, de acuerdo a las cifras reportadas, en el caso de la Evaluación Final solo el 15.2% de la población entrevistada cumple la jornada máxima legal prevista en la normativa nacional (significando un aumento porcentual de 3.1 puntos porcentuales en referencia al EEB)¹⁶.

Gráfico 2. Proyecto C-14-01: Beneficiarios ocupados según distribución de la jornada laboral (%)



Nota: Se consideró como número de casos a las 191 personas encuestadas.

¹⁶ Artículo 1 del Decreto Supremo No. 007-2002-TR.

Fuente: Encuesta Socioeconómica y Laboral, setiembre 2016.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

Lo mencionado ayuda a entender las motivaciones de la participación de los beneficiarios (Elnaga et al., 2014), en particular, en cuanto al conocimiento y uso de los instrumentos de intermediación laboral, donde incluso la búsqueda de empleo por internet es comparativamente mayor en la EEF (53.9%). Si bien en el ELB se evidenció que las políticas públicas que promueven el acceso al empleo a través de la bolsa de trabajo del MTPE fue baja, se puede resaltar su aporte como fuente de promoción del empleo en Lambayeque puesto que de acuerdo a la información proporcionada el 48.7% de los beneficiarios refiere conocer que el MTPE tiene una bolsa de trabajo.

Cuadro 24. Estudios de evaluación: conocimiento y uso de mecanismos de intermediación laboral

Indicadores	ELB	EEF	Variación
% de beneficiarios que sabían elaborar un CV	50.8	89.0	38.2
% de beneficiarios que tenían un CV elaborado	37.7	64.4	26.7
% de beneficiarios que sabían realizar búsqueda de empleo por internet	38.2	53.9	15.7
% de beneficiarios que sabía la existencia de la bolsa de trabajo del MTPE 1/	-	48.7	

1/ En la línea de base se consultó sobre la bolsa de trabajo como medio usado por los beneficiarios para buscar empleo y en la evaluación final sobre la existencia de la misma.

Fuente: Encuesta Socioeconómica y Laboral, setiembre 2016.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

4.2. Análisis de los indicadores del Propósito y Componentes del Marco Lógico-antes y después del proyecto

El diseño del proyecto tenía como finalidad contribuir a la mejora de la empleabilidad de mujeres y hombres de escasos recursos en el mercado laboral formal del sector agroindustrial de Lambayeque. Asimismo, es importante destacar que este propósito se planteó para 03 provincias y 15 distritos de Lambayeque. En ese sentido, para alcanzarlo se diseñó una estrategia que motivó el interés de 620 inscritos habiendo tenido como meta 570 siendo resultado de una adecuada comunicación y seleccionando a 390 personas para participar de la capacitación de una meta de 380, de estas se tenía como objetivo que 342 (90%) accedieran al programa de capacitación y cuenten con competencias técnicas certificadas al concluir el proyecto. Asimismo, 222 (65%) fuesen personas que en base a las competencias técnicas certificadas se pudiesen insertar en el mercado agroindustrial formal.

Los resultados alcanzados han sido que 268 accedieron al programa de capacitación, asimismo, 234 lograron ser insertados al mercado agroindustrial formal. La causa por la cual se alcanzó el 78% del resultado previsto obedece al hecho "...que en las primeras promociones de capacitados, hubieron participantes que llevaron la capacitación teórica que ya no continuaron la capacitación práctica, la cual se desarrolló en el mismo puesto laboral dentro de la empresa. Entre las principales razones de la deserción tenemos a que algunos participantes no se adaptaron al puesto donde la empresa los colocó"¹⁷, en el caso de Cerro Prieto quienes no lo hicieron fue por un tema de consideraciones culturales de comportamiento.

En ese sentido, en la gestión de un proyecto de capacitación si bien es importante la metodología estandarizada de Fondoempleo también es pertinente atender las recomendaciones que surgen como producto de las supervisiones realizadas, "entre ellas¹⁸:

- ✓ Incorporación de medios radiales de mayor cobertura para la difusión de los cursos.
- ✓ Coordinación constante con las empresas colaboradoras durante las capacitaciones, especialmente para el periodo de las prácticas y la inserción laboral. Así también reforzar el seguimiento a los participantes durante el proceso de capacitación e inserción.
- ✓ Enfatizar en el proceso de capacitación y en las reuniones de orientación a los beneficiarios, sobre las condiciones de las labores y beneficios que ofrecían las empresas donde iban a ser insertados.
- ✓ Identificar otras empresas colaboradoras que requieran de personal en los perfiles identificados en el proyecto de acuerdo a lo programado por el proyecto.
- ✓ Seguimiento a la entrega de contratos a los beneficiarios por parte de la empresas colaborados donde fueron insertados".

Resultados de los Indicadores de propósito

Propósito / Indicadores	Unidad de Medida	Meta	Ejecutado	% de Ejecución	Comentarios del Supervisor
				(Supervisado)	
Mujeres y hombres edad escasos recursos capacitados, acceden al mercado laboral formal del sector agroindustrial de Lambayeque.					
342 (90%) personas que acceden a programas de capacitación cuentan con competencias técnicas certificadas, al finalizar el proyecto.	Personas	342	268	78	Los beneficiarios entrevistados manifiestan su satisfacción y evidencian la capacitación recibida.

¹⁷ Informe de cierre. Proyecto Capacitación e Inserción Laboral-Lambayeque-Cedepas Norte-Agroindustria-Operario de campo, Operario Industrial. CEDEPAS Norte. 25-08-2016.

¹⁸ Idem.

Propósito / Indicadores	Unidad de Medida	Meta	Ejecutado	% de Ejecución	Comentarios del Supervisor
				(Supervisado)	
222 (65%) personas con competencias técnicas certificadas, son insertados al mercado laboral formal, según capacitación recibida, al finalizar el proyecto.	Personas	222	234	100	Con la capacitación recibida los beneficiarios se insertan adecuadamente al mercado laboral, se ha evidenciado durante la supervisión que cuentan con un contrato de trabajo.
TOTAL				89	

Fuente: Informe final. CEDEPAS Norte. Proyecto Capacitación e Inserción Laboral-Lambayeque-Cedepas Norte-Agroindustria-Operario de campo, Operario Industrial. 25-08-2016.

A nivel de componentes, el de mayor esfuerzo tanto en lo presupuestal así como en las actividades es el componente 1 especialmente la etapa de la selección de los beneficiarios pues implica coordinaciones previas con las empresas agroindustriales respecto al requerimiento del personal para programar las capacitaciones y con ello las campañas de difusión y promoción de los cursos de capacitación, el registro de las personas interesadas, reuniones de orientación a las personas interesadas así como la selección y verificación de la información brindada.

La siguiente etapa, correspondiente a la capacitación, implicaba programar los cursos para operarios de campo en un número de 10 así como los cursos para operario de producción industrial en un número de 9, el monitoreo a beneficiarios y docentes, el seguimiento y motivación a los beneficiarios para su participación habiéndose realizado un total de 109 visitas y prácticas en puestos de trabajo en un total de 19.

Por un tema de demanda se modificaron las metas de personas capacitadas, donde la entidad previó inicialmente un mayor número de personas capacitadas en operario de campo que en operario de producción industrial. Autorizándose la redistribución de los cursos y de la meta de capacitados en ambos perfiles con carta N° 064/GP-FE-2016, en ese sentido, 44 personas desarrollaron competencias técnicas para desempeñarse como operarios de campo y 224 personas desarrollaron competencias técnicas para desempeñarse como operarios de producción industrial. En total se capacitaron y certificaron 268 beneficiarios del proyecto, 78% de lo previsto (capacitados tanto en la parte teórica como práctica).

Para alcanzar el objetivo del componente 2 se mantuvieron reuniones con las empresas en un total de 30 y no 35 como lo previsto siendo suficiente para proceder a capacitar a los beneficiarios en la búsqueda de empleo en un total de 19, asimismo, en el asesoramiento para la búsqueda de empleo, se ejecutó un total de 230 asesorías, mayor a las 222 previstas, y en la evaluación de desempeño de beneficiarios capacitados e insertados laboralmente se alcanzó el 95% de lo previsto.

También se debe resaltar que de “las primeras promociones de capacitados, hubieron participantes que llevaron la capacitación teórica que ya no continuaron la capacitación práctica, la cual se desarrolló en el mismo puesto laboral dentro de la empresa. Entre las principales razones de la deserción tenemos a que algunos participantes no se adaptaron al puesto donde la empresa los colocó. Por ello, se le recomendó a CEDEPAS pueda reforzar durante el proceso de difusión del proyecto la información acerca de las condiciones de las labores, los diferentes puestos, las labores que se hacían y beneficios que ofrecían las empresas donde iban a ser insertados”.

Resultados (indicadores de componente) alcanzados al finalizar el proyecto:

Componentes / Indicadores	Unidad de Medida	Meta	Ejecutado	% de Ejecución (Supervisado)	Comentarios del Supervisor
COMPONENTE 01: Mujeres y hombres de escasos recursos desarrollan competencias laborales para acceder al mercado laboral formal					
380 personas acceden a cursos de capacitación demandados por el sector agroindustrial, al finalizar el proyecto.	personas	380	390	100	Se desarrollaron las capacitaciones de acuerdo a demanda de las empresas agroindustriales. De acuerdo a las supervisiones realizadas, el supervisor verificó que los beneficiarios cumplieran con el perfil requerido.
342 personas aprueban los cursos de capacitación, al finalizar el proyecto.	personas	342	268	78	Los beneficiarios, entrevistados durante las supervisiones, manifestaron su satisfacción por la capacitación recibida.
COMPONENTE 02: Mujeres y hombres de escasos recursos capacitados insertados al mercado laboral formal.					
342 adquieren competencias para insertarse al mercado laboral, al finalizar el proyecto.	personas	342	339	99	El proceso de capacitación contribuyó a la mejora de las competencias necesarias para el desempeño laboral en los beneficiarios. Durante las supervisiones intermedias se verificó el desarrollo de estas competencias.
222 personas capacitadas cuentan con contrato laboral formal, con una duración mínima de tres meses, al finalizar el proyecto.	personas	222	234	100	Con la capacitación recibida los beneficiarios se insertan adecuadamente al mercado laboral.
TOTAL				94.25	

Fuente: Informe final. CEDEPAS Norte. Proyecto Capacitación e Inserción Laboral-Lambayeque-Cedepas Norte-Agroindustria-Operario de campo, Operario Industrial. 25-08-2016.

De los productos obtenidos es importante resaltar que las acciones que han contribuido a lograr los objetivos propuestos son los siguientes:

- Coordinación con las empresas agroindustriales sobre el requerimiento de personal para programar las capacitaciones y las campañas de difusión.
- Estrategia comunicacional para dar a conocer a los usuarios los alcances y objetivos del proyecto.

- Supervisión del cumplimiento de las 140 horas académicas y de 6 módulos de formación desarrollados bajo el enfoque de competencias.
- Promoción de las interrelaciones personales, convivencia y trabajo en equipo.
- Retroalimentación sobre la capacitación brindada, metodología utilizada, recursos didácticos utilizados, ambientes de capacitación y el acompañamiento del equipo técnico del proyecto.
- Tanto los cursos desarrollados como el proceso de capacitación contribuyeron a mejorar las capacidades de los beneficiarios e insertarse en puestos de trabajo formales con un contrato de trabajo.

En ese sentido, la gestión del proyecto de capacitación ha permitido alcanzar los siguientes productos¹⁹:

- El 63% del total de beneficiarios capacitados e insertados laboralmente, fueron mujeres.
- 234 (68%) personas con competencias técnicas certificadas accedieron a un puesto de trabajo formal en empresas del sector agroindustrial en el departamento de Lambayeque, porcentaje mayor a lo previsto.
- El 85% de los beneficiarios insertados laboralmente, obtuvieron contratos de trabajo de 4 a 6 meses de duración.
- El fortalecimiento de la autoestima de la mayoría de beneficiarios, puesto que los módulos de capacitación de habilidades blandas (habilidades para la vida), fueron de mucha ayuda y motivación para los participantes.
- Inserción laboral de 05 Personas con Discapacidad (02 sordomudos, 02 con leve retardo mental y 01 con dificultades para el habla), fueron capacitados e insertados laboralmente en las empresas aliadas. Durante el proceso de capacitación de estas personas, recibieron atención y apoyo de los docentes de TECSUP.
- El 40% de beneficiarios insertados como operarios de producción industrial, tuvieron una continuidad laboral mayor a 06 meses.
- De acuerdo a lo informado por CEDEPAS Norte, también se promocionó laboralmente a algunos participantes, como es el caso de la beneficiaria Rossiny Cajusol Ynoñan, que fue promovida al cargo de Evaluadora de campo.

¹⁹ Tomado de Informe de cierre. Proyecto Capacitación e Inserción Laboral-Lambayeque-Cedepas Norte-Agroindustria-Operario de campo, Operario Industrial. CEDEPAS Norte. 25-08-2016.

Cuadro de productos programados y alcanzados al finalizar el proyecto:

N°	Producto / Indicador	Unidad de medida	Meta	Ejecutado	% de Ejecución
COMPONENTE 1: Mujeres y hombres de escasos recursos desarrollan competencias laborales para acceder al mercado laboral formal					
1.1	Mujeres y hombres de escasos recursos seleccionados				
1.1.1	19 cursos de capacitación difundidos y promocionados, al quinto trimestre de ejecución del proyecto.	Curso difundido	19	19	100
1.1.2	570 personas inscritas con interés de participar en los cursos de capacitación, al finalizar el proyecto.	Personas inscritas	570	620	100
1.1.3	380 personas seleccionadas para participar en los cursos de capacitación, al finalizar el proyecto.	Persona seleccionada	380	390	100
1.2	Personas capacitadas al finalizar el proyecto				
1.2.1	380 personas acceden a los cursos de capacitación al quinto trimestre de ejecución del proyecto.	Personas	380	390	100
1.2.2	342 personas (90%) que participan en los cursos de capacitación, lo culminan y aprueban al finalizar el proyecto.	Personas	342	268	78
1.2.3	342 personas (90%) que participan en las jornadas de entrenamiento práctico, desarrollan competencias para su desempeño laboral al finalizar el proyecto.	Personas	342	256	75
COMPONENTE 2: Mujeres y hombres de escasos recursos insertados al mercado laboral formal					
2.1.	Mujeres y hombres de escasos recursos insertados al mercado laboral formal, en una ocupación acorde a la capacidad recibida				
2.1.1	342 personas con formación técnica especializada, capacitadas para acceder a oportunidades de inserción laboral, al finalizar el proyecto.	Personas	342	339	99
2.1.2	222 personas capacitadas, son insertadas laboralmente al finalizar el proyecto.	Personas	222	234	100
TOTAL					94%

4.3. Análisis de la pertinencia, eficacia y sostenibilidad del proyecto

Pertinencia del proyecto

La pertinencia de este estudio corresponde con los análisis realizados por organismos internacionales como el BID²⁰ y profesionales²¹, que devinieron en responsables del Ministerio de Producción²² en el Perú, por afrontar un factor que viene limitando el crecimiento de los países como es la productividad.

²⁰ BID. La era de la productividad. 2010

²¹ Ghezzi, Piero; Gallardo, José. Potenciales causas del desempeño desigual de la economía peruana. Qué se puede hacer con el Perú. UP, PUCP. Abril 2014.

Los expertos coinciden en que las menores tasas de crecimiento que se empiezan a observar tanto en Perú como en América del Sur es producto de factores estructurales y no un problema del contexto internacional y la mejor forma de superar estas menores tasas de crecimiento es incrementar la productividad de los trabajadores, capital y de los factores.

Los proyectos impulsados por Fondoempleo por promover la empleabilidad son parte de las respuestas que les corresponden a los países por incrementar la productividad de los trabajadores. Esta tendencia ha permitido que algunas entidades a nivel regional desarrollen experticia en la gestión de estos proyectos siendo este el caso de CEDEPAS Norte. En ese orden de ideas, la elaboración y ejecución de tres proyectos por parte de CEDEPAS, similares en Línea 1 en regiones como La Libertad, permitió que la institución estableciera con anterioridad las demandas expresadas por las empresas en el sector agroindustrial.

La decisión de los perfiles de los beneficiarios estuvo en función a la demanda de trabajadores que tienen las empresas agroindustriales de la zona [...] (Participante 1, Mujer, Jefa de Proyecto)

La convocatoria realizada por CEDEPAS Norte, si bien estuvo pautada por distintas estrategias en pos de una mejor difusión y acercamiento con la población, en principio no tuvieron fundamento en la realidad de cada zona. A partir de las recomendaciones de Fondoempleo, para las zonas urbano marginales, se usó el perifoneo, afiches y volanteo. Mientras que en zonas rurales, adicionalmente se utilizaron spots publicitarios en las radios de amplitud modulada.

Estas son las alternativas tradicionales; sin embargo, no se adoptaron de manera integral las recomendaciones de Fondoempleo, en tanto se esperaba que la comprensión de la dinámica de intervención del proyecto permitiese diseñar estrategias que permitiesen convocar al público objetivo aunque no necesariamente involucrado en actividad agrícola (por ejemplo, autoridades comunitarias, representación joven en la locución de radios independientes, entre otros). Estrategia que guarda concordancia con la distribución de la población de los distritos seleccionados y que de acuerdo a la información proporcionada por la entidad ejecutora en la región “el 79.5% es urbana y 20.5% es rural”²³. Se esperaría que la caracterización de la región por parte de CEDEPAS Norte en sus informes iniciales, hubiese recuperado datos actualizados de la población, y no solo de censos

²² Este Ministerio bajo la conducción del Ministro Piero Ghezzi viene implementando la política de Diversificación Productiva.

²³ Informe de CEDEPAS Norte – Propuesta Técnica: L1- Lambayeque- Agroindustria – Operario de campo.

anteriores, además de información actualizada sobre el impacto de la agroindustria en la región, y sus posibilidades de eslabonamiento de servicios.

Al respecto, según los datos del Ministerio de Agricultura y Riego, esta actividad decreció en un 1,7 por ciento y esto debido a la caída de la producción agrícola orientada al mercado interno. A pesar de este panorama, se consideró que, siendo la agricultura uno de los pilares más robustos de la economía de la región y que una gran parte de la demanda de trabajadores procedía de ella, el proyecto debía apoyarse en este sector para su desarrollo.

Cuadro 25. Región Lambayeque: Ocupaciones más demandadas

Código	Ocupación	Obs.	Vacantes	%	Cum.
971033	Obrero agrícola, ayudante	6	1724	38.5	38.5
375015	Representante, ventas técnico	74	130	2.9	41.4
375002	Agente, ventas	35	95	2.1	43.5
885005	Conductor de autobús, automóvil, camioneta, camión o furgón	24	76	1.7	45.2
375018	Vendedor, técnico	53	72	1.6	46.8
419014	Empleado, servicios financieros	44	55	1.2	48.1
564005	Vigilante de seguridad (privados)	18	50	1.1	49.2
419007	Empleado, créditos	39	40	0.9	50.1
381016	Auxiliar administrativo	36	39	0.9	50.9
523003	Mozo	19	37	0.8	51.8

Fuente: MTPE – Censo de demanda en bolsas de trabajo públicas y privadas, diarios 2009-2010

El método de inserción que se utilizó para este proceso consistió en asegurar el puesto de trabajo del beneficiario desde la capacitación, y no posteriormente como en otras regiones. En este sentido, las empresas contratistas establecen un control y monitoreo del desempeño de sus empleados, por lo que si el desempeño de alguno no alcanzaba el estándar establecido, se procedía al despido del mismo.

Y a pesar que el proceso que comprende la producción agraria de los distintos productos por los cuales resalta la región, como la caña de azúcar, duren al menos 6 meses, el proyecto consideró que los beneficiarios tuvieran un contrato de tan solo 3 meses; tiempo que fue insuficiente para causar el impacto deseado en la población.

*“Los contratos duran tres meses, pero a pesar de eso hay algunos que se quedan. [...]”
(Participante 1, Mujer, Jefa de Proyecto)*

Asimismo, CEDEPAS Norte no considera pertinente el seguimiento posterior a la capacitación para con los beneficiarios, en pos de verificar el impacto del proyecto; a diferencia de otras provincias, que

implementaron diversas estrategias de monitoreo e incluso como estrategia para mitigar la probabilidad de deserción, como han sido los casos de Tarma e Ica.

Respecto a la entidad formadora, las capacitaciones estuvieron a cargo de TECSUP, entidad formadora con 34 años de experiencia pedagógica y con autorización – Ley N° 29672 para otorgar títulos a nombre de la Nación, quiénes brindaron el personal educativo necesario para el proceso. Considerando que algunas capacitaciones se realizan en las instalaciones de TECSUP, se contó con aulas equipadas con mobiliario y maquinaria apropiada, equipo multimedia, entre otros.

Debido al buen acercamiento entre ambas instituciones, se confió en la experticia y capacidad de TECSUP para la elaboración de una propuesta de plan curricular. Como parte del plan curricular, se implementó un módulo de habilidades blandas, esto sirvió como un punto adicional frente a las empresas demandantes. Ya que en el escenario actual, las empresas no buscan solamente personal que pueda cumplir con sus labores; sino que también necesitan trabajadores con habilidades como el liderazgo, inteligencia emocional y resiliencia; los cuales fueron temas que se trataron en la capacitación.

“La entidad formadora es TECSUP. Con respecto a los profesores, nosotros no los seleccionamos, TECSUP envía a los profesionales, en algunos casos son gente local, o algunos vienen de otras sedes. [...]” (Participante 1, Mujer, Jefa de Proyecto)

Si bien la entidad ejecutora efectiviza su propuesta en base a la experiencia desarrollada por TECSUP, no se encontró mayor acercamiento de la entidad a la propuesta pedagógica, ni selección de los profesionales de los cursos de capacitación técnica. Este aspecto es el más débil de la propuesta pues no se precisan los criterios para seleccionar a los profesionales del curso de capacitación, no obstante, se resalta que la plana docente de TECSUP son profesionales de gran experiencia en cursos de formación laboral.

En la realización del proyecto los beneficiarios fueron seleccionados por zonas específicas: Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe. Los cuales fueron convocados y aceptados dentro del ámbito de intervención del proyecto, la participante comentó el interés por cumplir estos requisitos de Fondoempleo sobre los convocados, dando un 100% de prioridad sólo a los pobladores en condiciones de pobreza o sin ningún trabajo. Según los datos del Instituto Peruano de Economía (IPE) al año 2015, Lambayeque cuenta con una PEA ocupada de 79.2% (INEI 2013), de empleos informales con un 11.4% porcentaje de la PEA ocupada juvenil desempleada (INEI 2013) y una pobreza de 24.7% (ENAHO, INEI 2013).

“No podemos convocar a beneficiarios que no pertenezcan al ámbito de intervención del proyecto, dentro de ese ámbito, determinamos dónde se encuentra la población que pueda cumplir con las características del proyecto, si estaba en condición de desempleo o de pobreza. [...]” (Participante 1, Mujer, Jefa de Proyecto)

De acuerdo a la información anterior, se cuenta con un mayor índice porcentual de empleados informales, como la participante comenta es una competencia directa para el proyecto y por ello no se logra completar los grupos que en un inicio eran de 20 beneficiarios. Lo cual sugiere que en el proyecto el nivel de interés de los participantes y compromiso se vea afectado por ciertos factores como la reducción que se presenta en medio de una campaña en las empresas. Como parte de las acciones para incrementar el 20.8% (El 81.9% de trabajadores son informales en la Macro Región Centro, Diario Gestión), CEDEPAS les informa sobre el beneficio de trabajar en un empleo formal, un beneficio que involucra a familiares, ya que en su mayoría son pobladores de 18 a 35 años, que cuentan con una familia que depende de ellos. De esta forma lo anterior, muestra que entre los tres factores socioeconómicos: pobreza, desempleo y empleos informales, esta última cuenta con un mayor índice en la población. De allí que la representante de CEDEPAS, enfatizó que se debería solo enfocar en personas que cumplieran el perfil que se les pidió, siendo a su vez el objetivo principal el conseguir que los pobladores de Lambayeque se introduzcan en la formalidad, evidenciándose que existe un creciente grado de informalidad el cual, como se mencionó, es una competencia directa para este tipo de proyectos, donde la inserción a un empleo formal es el objetivo principal.

La competencia con la empresa informal, pues justamente el proyecto lo que desea es conseguir que los beneficiarios se introduzcan en la formalidad. Se contaba en promedio con grupos de 20 pero terminaron siendo 16 personas, y por eso no se logró completar el grupo. A la par hay empresas informales que los contratan [...] El proyecto no es solo para jóvenes ya que tienen un rango de 18 a 45 años de edad. Entonces el hecho que a través de empresas formales tengan acceso a una economía que les permita mantener a su familia, los padres sobre todo prefieren ello. Al igual que los más jóvenes, solo que ellos buscan mayor permanencia. [...] (Participante 1, Mujer, Jefa de Proyecto)

Si bien la Inserción laboral consiste en seguimiento y asesoría por un equipo preparado para la inserción y capacitación para los beneficiarios del proyecto, a los beneficiarios se les planteó desde el comienzo los requisitos para obtener una inserción segura con la finalidad de minimizar las potenciales deserciones debido a que no es un hábito la capacitación o el rezago de no haber concluido con su etapa formativa. Asimismo, se puede determinar que la institución ejecutora debió prever la necesidad de flexibilizar los horarios del dictado de los cursos a una masa laboral que está ocupada.

El tema de horarios nosotros les planteamos a los interesados como iba a ser, porque el proyecto no era de capacitación, sino de inserción entonces si fuera otro tipo de proyecto donde solo estemos abocados a la capacitación en sí nada más, entonces sí adecuaríamos los horarios a lo que más les convenga a los beneficiarios, pero en este caso los estamos capacitando para que entren a trabajar. [...] (Participante 1, Mujer, Jefa de Proyecto)

No obstante lo señalado, se contempló un porcentaje elevado de las deserciones que se trataron de evitar mediante actas de compromisos y declaraciones juradas, el cual asciende a un 20%. Si bien la entidad ejecutora formó planes de contingencias para ello, como la realización de capacitaciones, donde los beneficiarios identificaron estas clases como horas laborales, de esta forma se trató de prepararlos para una futura inserción, el cual se da en medio de las primeras semanas de clases.

Desde que son identificados como futuros beneficiarios se les explica todas las condiciones laborales que va a haber cuando entren a la empresa, tratamos que sean conscientes de ese clima desde antes. Justamente para poder identificar a gente que realmente no quiera el proyecto, pues lo último que vamos a querer es ingresar en deserciones. [...] (Participante 1, Mujer, Jefa de Proyecto)

Eficacia del proyecto

La eficacia del proyecto se lo medirá a partir de los indicadores y metas propuestas para el propósito así como los componentes y advertimos que no se alcanzó el 100% teniendo como finalidad analizar las razones por las cuales no se logró el objetivo propuesto.

Desde el lado del propósito el enfoque metodológico de Fondoempleo identifica como uno de los factores críticos en la gestión de estos proyectos las condiciones socio económicas de las familias, esto conlleva a visitas domiciliarias para minimizar la deserción, no obstante ello, estas se produjeron pero fundamentalmente por la intensidad de las jornadas laborales pues en esta actividad estas se realizan en el mismo campo, de allí que a la entidad ejecutora las mismas empresas les recomendaron al momento de la capacitación enfatizar en las características de estos trabajos.

Otro elemento que influyó para no alcanzar el 100% de la meta es la demanda laboral que había previsto un mayor número de personas capacitadas en operario de campo, por tal motivo, se capacitó a operarios de producción industrial.

Resultados de los Indicadores de propósito

Propósito / Indicadores	Unidad de Medida	Meta	Ejecutado	% de Ejecución (Supervisado)	Comentarios del Supervisor
Mujeres y hombres edad escasos recursos capacitados, acceden al mercado laboral formal del sector agroindustrial de Lambayeque.					
342 (90%) personas que acceden a programas de capacitación cuentan con competencias técnicas certificadas, al finalizar el proyecto.	Personas	342	268	78	Los beneficiarios entrevistados manifiestan su satisfacción y evidencian la capacitación recibida.
222 (65%) personas con competencias técnicas certificadas, son insertados al mercado laboral formal, según capacitación recibida, al finalizar el proyecto.	Personas	222	234	100	Con la capacitación recibida los beneficiarios se insertan adecuadamente al mercado laboral, se ha evidenciado durante la supervisión que cuentan con un contrato de trabajo.
TOTAL				89	

Fuente: Informe final. CEDEPAS Norte. Proyecto Capacitación e Inserción Laboral-Lambayeque-Cedepas Norte-Agroindustria-Operario de campo, Operario Industrial. 25-08-2016.

En referencia a las etapas de la gestión del proyecto, la primera etapa está relacionada a la adquisición de los conocimientos y habilidades por los beneficiarios. Una segunda a la autonomía en la búsqueda de empleo y la tercera la mejora de sus condiciones laborales con la consecución de un empleo. Esta estrategia determinó que en promedio se alcance una ejecución de 94.25%, siendo los puntos críticos la deserción y las características del mercado agroindustrial que se ha visto afectado por el efecto del Fenómeno del Niño y que determinó en que una empresa no pudiese participar con el financiamiento comprometido y se recurriese a otra.

Resultados (indicadores de componente) alcanzados al finalizar el proyecto:

Componentes / Indicadores	Unidad de Medida	Meta	Ejecutado	% de Ejecución (Supervisado)	Comentarios del Supervisor
COMPONENTE 01: Mujeres y hombres de escasos recursos desarrollan competencias laborales para acceder al mercado laboral formal					
380 personas acceden a cursos de capacitación demandados por el sector agroindustrial, al finalizar el proyecto.	Personas	380	390	100	Se desarrollaron las capacitaciones de acuerdo a demanda de las empresas agroindustriales. De acuerdo a las supervisiones realizadas, el supervisor verificó que los beneficiarios cumplieran con el perfil requerido.
342 personas aprueban los cursos de capacitación, al finalizar el proyecto.	Personas	342	268	78	Los beneficiarios, entrevistados durante las supervisiones, manifestaron su satisfacción por la capacitación recibida.
COMPONENTE 02: Mujeres y hombres de escasos recursos capacitados insertados al mercado laboral formal.					
342 adquieren competencias para insertarse al mercado laboral, al finalizar el proyecto.	Personas	342	339	99	El proceso de capacitación contribuyó a la mejora de las competencias necesarias para el desempeño laboral en los

Componentes / Indicadores	Unidad de Medida	Meta	Ejecutado	% de Ejecución (Supervisado)	Comentarios del Supervisor
					beneficiarios. Durante las supervisiones intermedias se verificó el desarrollo de estas competencias.
222 personas capacitadas cuentan con contrato laboral formal, con una duración mínima de tres meses, al finalizar el proyecto.	Personas	222	234	100	Con la capacitación recibida los beneficiarios se insertan adecuadamente al mercado laboral.
TOTAL				94.25	

Fuente: Informe final. CEDEPAS Norte. Proyecto Capacitación e Inserción Laboral-Lambayeque-Cedepas Norte-Agroindustria-Operario de campo, Operario Industrial. 25-08-2016.

Proyectos de esta naturaleza en territorios donde una determinada actividad económica es una vocación productiva, como la agrícola, permiten intervenciones en más de una provincia y donde la metodología empleada de Fondoempleo refuerza las debilidades socio institucionales y permiten que los beneficiarios no deserten de las capacitaciones ya sea por las particularidades de la informalidad o por que ya han asumido responsabilidades familiares.

En este caso las deserciones se presentaron por las exigencias laborales lo que determinó que sólo el 78% aprobase la capacitación, sin embargo, en el componente 2 de la inserción laboral este fue superior a la meta propuesta.

En ese sentido, la experticia adquirida por parte de CEDEPAS Norte es la gestión de un proyecto que genera una oferta de capacitación que trasciende un determinado ámbito territorial y busca contribuir a la equidad territorial al intervenir en 15 distritos de 03 provincias del departamento de Lambayeque así como la equidad social fomentando la capacidad de empleabilidad pero no sólo de personas con la totalidad de sus facultades sino también de 05 discapacitados y de una mayor proporción de mujeres (68%) para participar en los mercados formales.

Para los efectos del proyecto estos son los factores que explican sucintamente la eficacia del proyecto, reiterando que la metodología de Fondoempleo tiene un mayor alcance en tanto el tejido socio institucional es más cohesionado y su contribución a la empleabilidad y al desarrollo local o regional es más efectiva.

Eficiencia del proyecto

La efectividad del financiamiento aportado se lo medirá en función al objetivo directamente relacionado con el proyecto, en ese sentido, se estimará de acuerdo a los pobladores capacitados de los quince distritos de las tres provincias del departamento de Lambayeque que han accedido al mercado laboral formal agroindustrial.

De acuerdo a los datos disponibles presupuestales se realiza el análisis, en ese sentido, seleccionamos el presupuesto que permite la comparación tanto a nivel de presupuesto ejecutado por componente, tal como se puede observar en el cuadro adjunto.

Componente	Ultimo Presupuesto Aprobado	Presupuesto Ejecutado	Metas Ejecutadas	Costo Efectividad
Componente 1	788,167.50	727,805.32	268.00	2,715.69
Componente 2	63,410.00	33,528.58	234.00	143.28
Componente 6	289,934.67	260,626.49		
Gastos Administrativos	91,320.97	91,320.96		
Imprevistos	22,830.24	1,049.50		
Supervisión Interna	11,415.12	-		
Total	1,267,078.50	1,114,330.85	234.00	4,762.10

Fuente: Informe final. CEDEPAS Norte. Proyecto Capacitación e Inserción Laboral-Lambayeque-Cedepas Norte-Agroindustria-Operario de campo, Operario Industrial. 25-08-2016.

El costo efectividad de acuerdo al objetivo central del proyecto es de 4,762.10 soles, cifra que expresa el costo de formar a una persona para que pueda acceder al mercado laboral formal agroindustrial en el departamento de Lambayeque. Asimismo, de acuerdo al presupuesto ejecutado por componente se puede apreciar el mayor presupuesto destinado al componente 1 relacionado al desarrollo de competencias laborales para acceder al mercado laboral de los pobladores de los quince distritos, el cual combina la parte logística y formativa de los beneficiarios y el menor costo destinado para el componente 2 está relacionado al establecimiento de vínculos con las empresas demandantes de mano de obra en las ocupaciones materia del proyecto, así como capacitar y asesorar a los beneficiarios en la búsqueda de empleo y el respectivo acompañamiento de los beneficiarios capacitados en la búsqueda de empleo para la inserción laboral.

La totalidad del presupuesto que incluye el manejo del proyecto es el que permite que una persona pueda acceder al mercado laboral formal agroindustrial en el departamento de Lambayeque. Este resultado también ha sido factible de ser alcanzado por considerar recursos para la administración del presupuesto en un tercio y que permitió alcanzar el objetivo propuesto:

- Componente 1: desarrollo de competencias : 65.31%
- Componente 2: pobladores insertados : 3.01%
- Manejo del presupuesto : 31.68%

La diferencia de costos entre el componente 1 de desarrollo de competencias con el costo total que corresponde a la formación es el costo de formar a una persona para que pueda acceder al mercado laboral formal agroindustrial en el departamento de Lambayeque se explica por la dinámica productiva de la agroindustria, pues inicialmente se tuvo previsto capacitar a un mayor número de operarios de campo pero finalmente la demanda laboral llevó a modificar el número de capacitados, en ese sentido, 44 personas desarrollaron competencias técnicas para desarrollarse como operarios de campo y 224 desarrollaron competencias técnicas para desempeñarse como operarios de producción industrial. Estos cambios no modificaron el presupuesto previsto sino la reasignación respectiva.

Adicionalmente a ello también se tuvo que considerar el proceso de desaceleración económica que se evidenció en junio 2014 y que llevó a un conjunto de medidas económicas aprobadas por delegación de facultades entre julio y agosto del 2015 pero donde los pronósticos de la presencia de un Fenómeno del Niño llevaron al gobierno nacional a la asignación de recursos adicionales en agosto 2015 de S/. 1,700 millones para obras de prevención así como a constituir una reserva de S/. 9,000 millones²⁴, aspecto que influyó para que una de las empresas comprometidas, Inversiones Agrícolas Olmos, desistiese y no aportase la contrapartida correspondiente teniendo que gestionar la participación de otra empresa como la de Agrícola Cerro Prieto²⁵.

Un elemento que no se puede cuantificar en cuanto al costo de formar a una persona para que pueda acceder al mercado laboral formal agroindustrial en el departamento de Lambayeque es el compromiso de las familias, organizaciones sociales, entidades públicas y privadas que han permitido ahorros en la gestión del proyecto y que CEDEPAS Norte supo optimizar en la medida que el bienestar que genera un empleo no sólo es para el beneficiario sino para el conjunto de la sociedad.

En relación con los recursos económicos, la entrevistada refirió que fueron *“adecuadamente utilizados, organizados y repartidos”*. No obstante, se evidencia la necesidad de incrementar aquellos destinados a demandas y recomendaciones específicas por parte de Asociación, tales como la alimentación y la movilidad de los beneficiarios, considerando el marco idiosincrático desde donde se desarrolla el proyecto. Esta aseveración podría responder a los costos que genera para cada estudiante su traslado y permanencia en el centro (almuerzo, refrigerio), de aproximadamente 5.00 Soles por día. Si bien esto último no se refleja en la ejecución de gasto, en tanto no se ajustaron y

²⁴ Fenómeno de El Niño: Ejecutivo incrementa el presupuesto para obras de prevención. Diario Correo. 06-09 2015

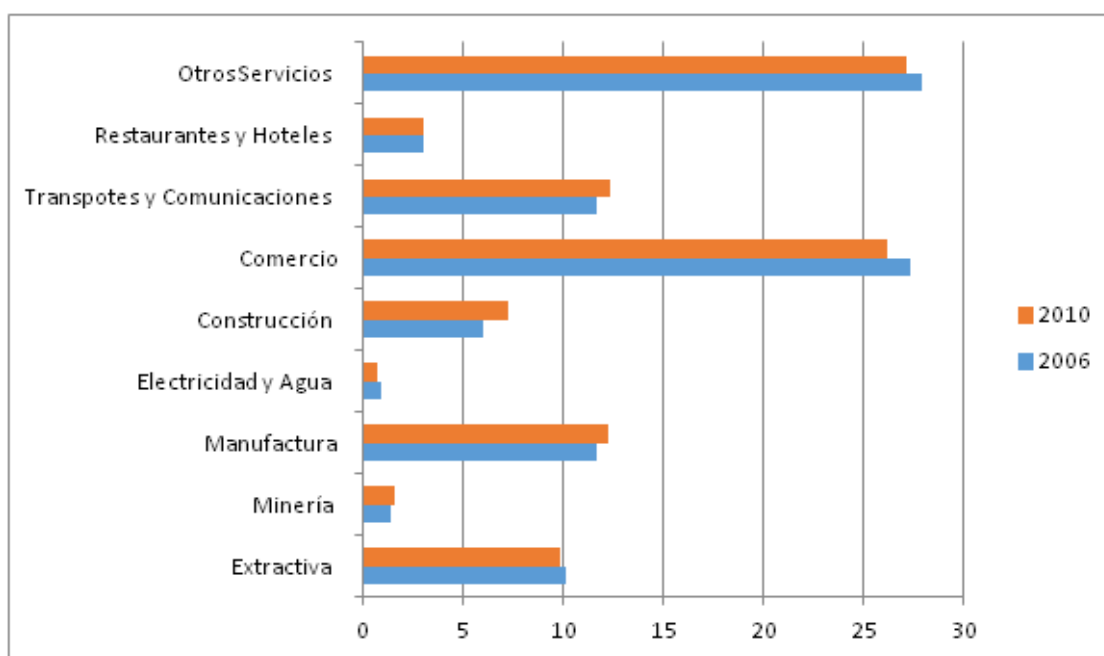
²⁵ Presupuesto para responder al Fenómeno del Niño es insuficiente. Semana Económica. 17 julio 2015. <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/165080-fenomeno-el-nino-falta-mucho-por-hacer/>

tampoco fueros sujeto a negociación para cubrir las necesidades mencionadas. Sobre los recursos humanos, se distinguen dos grupos: 1) personal fijo y 2) personal temporal. Del primero, solo existieron tres personas, el resto pertenecía al segundo grupo. Asimismo, la distribución por tipo de profesionales fue la siguiente: promotores, tutores, psicólogos y asesoras.

Sostenibilidad del proyecto

Los sectores que sustentan la economía de Lambayeque son principalmente los Servicios en los que se incluye los servicios Gubernamentales con un 27,7%, Comercio con un 26,2% y manufactura con 12.2, en el año 2010 aportaron en conjunto un 66.1% a la formación del Valor Agregado Bruto, según INEI 2010; sin embargo, no podemos ignorar la importancia que tradicionalmente tiene la agricultura, que se encuentra en el sector extractivo, en la vida económica y social de Lambayeque, aun cuando no ha tenido expansión significativa en los últimos años.

Gráfico 3: Valor Agregado Bruto según actividad económica 2005-2010



Fuente: INEI - Cuentas Nacionales del Perú. Producto Bruto Interno por Departamentos, 2001-2010

Con respecto a lo anterior, la información nos muestra los sectores que tienen un crecimiento más constante. Sin embargo, por la importancia mencionada, se coincide con la alta demanda laboral que la participante uno menciona en este sector, en base a estos antecedentes y con la coordinación de las empresas, como ya se mencionó, es que se formularon cursos de capacitación laboral para Operarios de campo y Operario de Producción Industrial. Conociendo los índices de educación secundaria no completa, el cual supera en el año 2011 con un 47.7% entre las edades de 15 a 29

años, como se aprecia en el gráfico. Los beneficiarios cuentan con un gran interés por mejorar su vida personal y vinculan este aspecto con la necesidad de superar ciertos conflictos que pueden presentarse debido a la poca preparación que tienen.

El proyecto C14-01, en palabras de la entrevistada de la entidad ejecutora, se basa en la vinculación de la empresa y la municipalidad, facilitando la articulación de la municipalidad con los beneficiarios para que ellos puedan obtener un periodo mayor de demanda con otras empresas, con respecto a ciertas inserciones laborales estacionales.

Uno de los factores más importantes para la sostenibilidad fue el brindado por los módulos de habilidades blandas, el cual destaca la valoración positiva tanto de las empresas como beneficiarios; más aún, considerando que los beneficiarios carecían, en su mayoría, de habilidades necesarias para los trabajos como adaptabilidad, flexibilidad y maneras apropiadas de comunicación, habilidades requeridas para la inserción laboral²⁶.

Por el lado social sí porque más allá de que ingresen a trabajar, lo que se desarrolla es que cuenten con persona que por primera vez en su vida se capacitan, y en base de haber tocado temas como el desarrollo personal, autoestima liderazgo, proyecto de vida donde a las personas les cala mucho más que el resto de la capacitación. (En referencia al módulo de habilidades blandas). [...] (Participante 1, Mujer, Jefa de Proyecto)

Respecto a los desafíos para la sostenibilidad del proyecto, se menciona sobre la experiencia de inserción laboral en un mediano plazo, esperando que los beneficiarios accedan a empleos más estables y privilegiando la formalidad.

“Con el tema de inserción y el hecho de que puedan tener una mayor permanencia laboral en este caso los capacitados porque lo que apunta el proyecto en realidad es la mejora de condiciones de vida de estas personas a través del acceso a un trabajo formal. [...]” (Participante 1, Mujer, Jefa de Proyecto)

Adicionalmente, se propone que en términos de inserción laboral, se valoricen con mayor detenimiento el real interés de los jóvenes con respecto a la capacitación y su objetivo. Además de proporcionar algún interés por las perspectivas en algún problema o necesidad de los capacitados para contrarrestar el índice de deserción. Como se mencionó, el porcentaje de empleos informales,

²⁶ Según reportes del estudio de Lee Hecht Harrison-Dmb, presentado en el CADE Universitario 2014 (Habilidades Blandas es la mayor debilidad de los jóvenes para la inserción laboral, Diario Gestión.

demuestra que las bases consideradas para este primer proceso del proyecto, deberían incluirlas y contar con un mayor rendimiento en los grupos para obtener el número solicitado de beneficiarios.

5. Lecciones Aprendidas

- Proyectos relacionados con el desarrollo laboral de las personas facilitan el compromiso de la población en el que se ejecutan lo que contribuye a una gestión más eficaz de los mismos, tal como se pudo advertir en el análisis correspondiente. Evidentemente este resultado estará determinado por la capacidad de gestión de la entidad convocante que permite que los actores involucrados participen y se comprometan para que a través del mayor número de beneficiarios alcanzar las metas propuestas en el diseño del proyecto e incluso a pesar de la sensibilidad social como es generar un empleo adecuarlo a la demanda y minimizar las expectativas sociales.
- También influye a una gestión eficaz la vocación productiva del territorio donde se interviene, siendo este el caso del departamento de Lambayeque y donde la agricultura es una de las principales actividades económicas.
- La gestión de estos proyectos genera una oferta de empleabilidad que contribuye a los objetivos de la descentralización como son la equidad territorial y social. En lo correspondiente a la equidad territorial se interviene en más de 15 distritos de 03 provincias y donde la metodología empleada de Fondoempleo refuerza las debilidades socios institucionales y permiten que los beneficiarios no deserten de las capacitaciones ya sea por las particularidades de la informalidad o por que ya han asumido responsabilidades familiares. En lo concerniente a la equidad social se fomenta la capacidad de empleabilidad pero no sólo de personas con la totalidad de sus facultades sino también de 05 discapacitados y de una mayor proporción de mujeres (68%) para participar en los mercados formales.
- Lograr que una persona pueda insertarse laboralmente en el mercado agroindustrial de Lambayeque implica una inversión mayor en el desarrollo de competencias (65.31%) y menor en la inserción laboral (3.01%) adicionalmente a los recursos necesarios para la gestión del mismo proyecto (31.68%) de acuerdo a la totalidad del presupuesto asignado. Esta mayor proporcionalidad –desarrollo de competencias- respecto al total del gasto en capacitación está de acuerdo a la situación socioeconómica de los beneficiarios así como al nivel educativo de los

mismos, la misma que no se observaría en aquellos casos que estos componentes formen parte de la responsabilidad de las familias.

- Se reitera lo observado en la gestión de este tipo de proyectos que al diseñar el contenido de la capacitación participen tanto quiénes ofertaran la formación así como los promotores del proyecto pues del informe final de CEDEPAS Norte se desprende que la oferta formativa no contempló el siguiente aspecto:
 - la reacción de los beneficiarios a la intensidad de la jornada laboral en la empresa misma, debiéndose incorporar en el curso de capacitación
 - mayor análisis de las habilidades blandas en particular de la emocionalidad de los beneficiarios y que pueden determinar perder oportunidades laborales por un problema de carácter.
- Proyectos de esta naturaleza muestran claramente el impacto las diferencias de la evaluación de una línea de base y una evaluación final, en ese sentido, se aprecia una serie de diferencias en el comportamiento de los beneficiarios y del mismo empresariado:
 - Mayor conocimiento de los instrumentos de las políticas laborales como la bolsa de trabajo.
 - Priorización de actividades independientes antes que dependientes dado que los márgenes de ingresos económicos no son sustanciales, especialmente en los jóvenes que podrían aspirar a mayor libertad, mayores ingresos y la perspectiva de capitalización en una actividad distinta a la agroindustrial, sin embargo, no se evidencia que la dependencia en otras actividades económicas puede permitir ser incluso un trabajador a nivel global y con un bienestar acorde a estos niveles.
 - Valoración del empresariado del desempeño de los beneficiarios producto de la capacitación así como una efectiva apreciación del programa respecto al enfoque de demanda de la mano de obra y la necesidad de realizar los ajustes respectivos.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

El proyecto se implementa en un contexto nacional en el cual se vive un proceso de desaceleración económica y en el que los motores del desarrollo empiezan a presentar limitaciones (BCRP, 2015), en

ese sentido, en el caso de Lambayeque tanto las exportaciones como el consumo privado son los que contribuyen al crecimiento económico a través la creación de empleo e ingresos.

Las exportaciones no tradicionales mantienen sus tasas de crecimiento en particular las agroindustriales, sin embargo, socialmente se vive tensiones dado que no se incluyen a segmentos sociales donde se desarrollan estas inversiones, siendo la causa la baja calificación de la mano de obra²⁷.

En ese sentido, el objetivo de mejorar la empleabilidad de 15 distritos en los cuales la agroindustria es una de las principales actividades económicas al desarrollo local es un logro donde la sostenibilidad de la misma debe ser parte de una estrategia de desarrollo local pero articulado a las acciones que impulsa el gobierno nacional. En ese sentido, se observa descoordinación en varios planos:

- Intergubernamental

La Dirección Regional de Trabajo no está involucrada en la gestión del proyecto a pesar que mantiene coordinaciones con entidades como el BID o fondos de los organismos bilaterales e incluso el diseño el proyecto contempló la participación de esta entidad en la difusión del Centro de Empleo antes VUPE para optimizar los servicios de la Bolsa de Trabajo, por lo que debe efectivizarse su involucramiento.

No se optimiza los instrumentos de gestión pública como el Plan de Desarrollo Regional Concertado de Lambayeque, los cuáles sólo se limitan a brindar información para la formulación de proyectos como el referido, al igual que las estadísticas de empleo del Ministerio de Trabajo.

- Intersectorial

Proyectos de esta naturaleza deben ser parte de un sentido estratégico por el aporte de la agroexportación en el desarrollo regional, en particular porque al contar con capacidades de empleabilidad se minimizarán los riesgos sociales que empiezan a traducirse en nuevos actos de violencia social (asesinatos, cupos), más aun teniendo en cuenta el potencial que se desprende luego del proyecto hídrico de Olmos.

En ese orden de ideas, éste proyecto se inscribe en ese contexto y uno de los mayores efectos del mismo es el perfeccionamiento de la metodología de educación para el trabajo, el cual debe contribuir

²⁷ Lambayeque se encuentra con un índice de percepción de inseguridad ciudadana de 91.1% para el período julio-diciembre 2015. Cuadro N° 73. Informe Técnico Marzo 2016. Estadísticas de Seguridad Ciudadana Julio-Diciembre 2015.

a una mayor participación de las entidades vinculadas con las actividades empresariales, de esta manera, la cadena agroindustrial se fortalece y se caracterizará por su carácter inclusivo en territorios donde se promueve esta actividad. La evaluación final evidenció la potencia de la metodología pues ésta no sólo ha desarrollado capacidades de empleabilidad de personas con todas sus facultades sino también incorporó a 05 discapacitados y reiteramos con un protagonismo importante de las mujeres pues alrededor del 68% fueron las beneficiarias.

En ese sentido, el diseño de este programa de capacitación ha estado en concordancia con el nivel educativo de poblaciones fundamentalmente vulnerables cuidando la deserción con base a identificar los reales intereses de los beneficiarios por ser parte del mundo laboral formal, así como adecuando el dictado de los cursos a la disponibilidad de tiempo fundamentalmente en horarios que les permitan realizar sus actividades cotidianas con un sentido más práctico que teórico donde no sólo se brinda conocimientos acorde a las ocupaciones demandadas sino también se ha contemplado el desarrollo de habilidades blandas valorado por los propios beneficiarios siendo recogido en el mapa parlante; asimismo, en tanto una donación se cuidó que los estudiantes valoricen los recursos destinados a ella y puedan concluir la misma mediante visitas periódicas a los domicilios y posteriormente acompañándolos en la búsqueda de nuevas oportunidades.

La metodología se fortalece con los mapas parlantes que permitan captar los sentimientos aspiracionales en base a la calificación obtenida pero también en base a la proyección del mismo beneficiario. Estas diferirán de acuerdo al rango de edad, nivel educativo, estado civil y número de hijos pero manteniendo un denominador común que los vacíos formativos que tienden a suplirse con programas de esta naturaleza y permite desarrollar capacidad de empleabilidad en empresas formales.

Esta capacidad de empleabilidad debe ser la mejor garantía de la sostenibilidad del proyecto en tanto los beneficiarios, hombres y mujeres, a pesar de su situación socioeconómica adquirirán conocimientos y potencialmente accederán al mercado laboral formal del sector agroindustrial, si bien temporalmente pero la sostenibilidad se basará en:

- La certificación laboral adquirida en el programa promovida por Fondoempleo es un activo ante potenciales demandas empresariales.
- El conocimiento adquirido y las habilidades que hayan demostrado durante su experiencia temporal, les servirán de respaldo ante una nueva oportunidad laboral en el sector agroindustrial. Afirmación que se respalda con los resultados de la Evaluación Final donde el

40% de beneficiarios insertados como operarios de producción industrial tuvieron una continuidad laboral mayor a 06 meses.

- Debe prestarse atención a casos como los presentados en Cerro Prieto donde se perdieron oportunidades laborales estando ya en la empresa por un problema de carácter personal. Indicador de un mayor análisis en lo que corresponde a habilidades blandas.
- El acceder a la bolsa de trabajo o al Centro de Empleo debería permitirles ser parte de una cartera de opciones para las empresas y ser más competitivo respecto a otros candidatos ante demandas de las empresas agroindustriales.
- Las habilidades propias para saber buscar empleo en los medios de comunicación, en las redes tecnológicas y empresariales vigentes.

De allí que las características de la estructura del proyecto deben trascender el ámbito de Fondoempleo y ser parte del escrutinio de quiénes gestionan la política laboral peruana para su evaluación e incorporación de las políticas laborales y su potencial aporte al debate de las alternativas para superar los límites al crecimiento económico donde tanto la calidad de la mano de obra como los programas de capacitación laboral deben contribuir a optimizar el potencial de crecimiento.

Reiteramos que este modelo está validado y debe replicarse en un escenario que debe contribuir a consolidar los esfuerzos que viene realizando el Estado peruano por contar con un capital humano que optimice el aprovechamiento de nuestros recursos naturales en base al mayor presupuesto asignado al sistema educativo y obtener resultados que mejoren los procesos de aprendizaje y que contribuirán a modificar los procesos de inserción laboral.

6.2. Recomendaciones

Metodológico

- En el caso de las entrevistas y en particular en intervenciones en provincias con una importante presencia rural, el empleo de los teléfonos móviles debe ser un instrumento a promover por parte de Fondoempleo para futuros proyectos. La mayor cobertura territorial de las telecomunicaciones permite no perder representatividad en las encuestas a realizar.
- El mapa parlante con una adecuada selección en el nivel educativo, rango de edad, estado civil, carga familiar permite conocer las reales perspectivas de los beneficiarios respecto del aporte del

proyecto en su desarrollo profesional y familiar, de allí la relevancia de su innovación e incorporación en la metodología del Fondoempleo.

- Incorporar la participación de psicólogos o psicólogos organizacionales en el equipo que gestiona el proyecto puesto que muchos de los beneficiarios al no proceder de hogares constituidos y tampoco haber concluido sus estudios necesitan el acompañamiento psicosocial en particular respecto a migración laboral y transformación del proyecto de vida.

Gestión del proyecto

- Incorporar en el formato de caracterización empresarial las relaciones con las cámaras de comercio, organizaciones o asociaciones de productores y universidades como actores de las intervenciones a realizar.
- Tener en consideración que en la gestión de proyectos de empleabilidad no necesariamente necesitan la misma proporción de recursos tanto para desarrollo de competencias como de inserción laboral pues dependerá de la actividad sectorial, de la cultura empresarial, así como del nivel educativo de la población e incluso de la cohesión social donde se ejecutará el proyecto.
- Si bien se implementaron los mecanismos de focalización planteados por Fondoempleo, se visualiza que existe un alto porcentaje de personas ocupadas antes de la intervención del proyecto (77.5%) y que refieren que tuvieron un empleo formal (40.7%). Lo anteriormente mencionado, podría evidenciar un problema de focalización, particularmente sobre la determinación de la condición de empleo en el ámbito de intervención; sin embargo, se debe considerar que la estacionalidad de los empleos en la región determina que se ubiquen entre los sectores Servicios y Agricultura (69.9%), lo cual podría explicar la situación de formalidad de los beneficiarios antes de la intervención.

Incidencia en las políticas públicas laborales

El escaso uso de la búsqueda en la bolsa de trabajo del MTPE (93.2%)²⁸ es un indicador de la necesidad de un mayor involucramiento de las entidades públicas pertinentes en la promoción del empleo. Los servicios digitales en el marco del Centro de Empleo deben tener mayor difusión pues la de búsqueda de empleo por internet es un importante instrumento para los beneficios de este proyecto (29.3%).

²⁸ El porcentaje corresponde a las personas que refieren que después de finalizar sabían acerca de la bolsa de trabajo y nunca la han visitado, y aquellos que desconocían acerca de la misma.

- El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo sobre la base de la experiencia de los proyectos de empleabilidad de Fondoempleo debe promover una mayor articulación entre los Ministerios de Educación y Trabajo para que experiencias validadas en el fomento de la empleabilidad, como la presente, puedan ser fácilmente implementadas por otros actores tanto público como privados, pues está demostrado que la empleabilidad depende de la calidad de la educación, experiencia y condiciones socioeconómicas.
- El modelo de desarrollo de capacidades en un centro de formación y aprendizaje en una empresa debe ser contrastado con las propuestas de educación dual en la medida que se desarrolla capacidades en la práctica misma, facilitando la inserción laboral de una PEA informal.
- La estrategia de atracción de inversiones a determinados sectores económicos debe prever la capacitación en la cadena productiva respectiva y en particular la de empleabilidad para que realmente se minimicen los conflictos sociales o ambientales que se pueden generar producto de las diferencias de productividad.

7. Referencias

- Aznar, P. (2011). Educación, Género y Políticas de Igualdad. Valencia: España: Universitat de valencia. Servei de Publicacions.
- Banco Central de Reserva. Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017. Diciembre 2015.
- Banco Mundial (2006). Oportunidades para Todos. Por un Perú menos pobre y más incluyente. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial: Washington D.C.: Estados Unidos de Norteamérica.
- Diario Gestión (2015). El 81.9% de trabajadores son informales en la Macro Región Centro. Recuperado desde: <http://gestion.pe/economia/819-trabajadores-son-informales-macro-region-centro-2140171>
- Elnaga, A., y Imran, A. (2014). The impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study. *American Journal of Research Communication*, 2(1), 13-26.
- Galdo, J.; Jaramillo, M. y Montalva, V. (2009). *Pobreza e impactos heterogéneos de las políticas activas de empleo juvenil: el caso de PROJOVEN en el Perú*. Lima, Perú: Grupo de Análisis para el Desarrollo.

- Guerrero, G. (2013). *¿Cómo afectan los factores individuales y escolares la decisión de los jóvenes de postular a educación superior? Un estudio longitudinal en Lima, Perú*. Lima, Perú: Grupo de Análisis para el Desarrollo.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). Boletín: Producción Nacional. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2014.pdf
- Kabeer, N. (2008). Lugar preponderante del género en la erradicación de la pobreza y las metas de desarrollo del milenio. Valencia: España: Centro Internacional de Investigadores para el Desarrollo.
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones - OSIPTEL (2015). Reporte Estadístico: Nuevo mapa de participación de las operadoras de telefonía móvil. Recuperado de <https://www.osiptel.gov.pe/noticia/reporte-estadistico-08-ndp>
- Málaga, R.; Oré, T. y Tavera, J (2014). Jóvenes que no trabajan ni estudian: el caso peruano. *Economía*, 37 (74), 95-132.
- Ministerio de Educación (2015). *Indicadores de las Estadísticas de la Calidad Educativa*. Recuperado el 13 de febrero de 2015 de la base de datos de la Unidad de Estadística Educativa.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2015). Informe Anual del Empleo en el Perú 2014. Noviembre 2015
- Yamamoto, J., y Feijoo, A. (2007). Componentes émicos del bienestar. Hacia un modelo alternativo de desarrollo. *Revista de Psicología*, 25(2), 197-231.

8. Anexos

Anexo 1: Cronograma de trabajo de campo

Fases / Actividades	Producto	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3
2.1. Preparación del trabajo de campo	Segundo Producto: (i) Datos procesados del recojo de información de inicio, contiene: Bases de Datos en STATA o SPSS y Reporte de Consistencias. (ii) Informe de Línea de Base		x	x	x								
2.1.1 Coordinación con las sedes de aplicación			x										
2.1.2 Preparación de la logística para el trabajo de campo			x	x									
2.1.3 Convocatoria de supervisores(as) y aplicadores(as)					x	x							
2.2. Selección, contratación y capacitación de supervisores(as) y aplicadores(as)					x	x							
2.2.1 Convocatoria y selección de supervisores(as) y aplicadores(as)					x								
2.2.2 Contratación y capacitación de supervisores(as) y aplicadores(as)					x	x							
2.3. Aplicación y Recepción de los instrumentos							x	x	x				
2.3.1 Desplazamiento del equipo de campo a las sedes							x	x					
2.3.2 Aplicación de los instrumentos en cada sede							x	x					
2.3.3 Supervisión (control de calidad) del proceso de aplicación							x	x					
2.3.4 Control de calidad de las fichas e instrumentos aplicados								x	x				
2.4 Digitación y Reporte de Consistencia										x			
2.4.1 Programación de las bases de datos										x			
2.4.2 Capacitación de los digitadores										x			
2.4.3 Digitación de las encuestas										x			
2.4.4 Control de calidad de digitación										x			
2.4.5 Crítica y consistencia de la base de datos										x			
2.5 Elaboración del Informe de Línea de Base										x	x		
2.5.1 Procesamiento de la información										x	x		
2.5.2 Discusión de la información, elaboración y presentación preliminar										x	x		
2.5.3 Correcciones y presentación de informe definitivo											x		
2.6 Presentación del Producto 2												x	

Fuente: Gestiona y Aprende. Primer Entregable: Plan de Trabajo para la Elaboración de la Línea de Base del Proyecto “Capacitación e inserción laboral-Lambayeque-CEDEPAS Norte-Agroindustria-Operario de Campo, Operario Industrial”, 2015.

Anexo 2: Resumen del itinerario de acceso a zonas de aplicación

Itinerario de Trabajo de Campo			
Jueves - 11/Agosto	Viernes - 12/Agosto	Sábado - 13/Agosto	Domingo - 14/Agosto
	<p>08:30 am - 09:00 am Movilización al Hospedaje*/ Desayuno Chiclayo</p> <p>09:00 am - 09:40 am (Reunión con la encuestadora zonal) Movilización a la zona de aplicación Distrito de José Túcume</p> <p>09:40 am - 11:40 am Aplicación Encuesta EvF (Visitas Domiciliarias) Meta: 5 personas Distrito Túcume</p> <p>11:40 am - 12:00 pm Movilización a la zona de aplicación Distrito Mochumí</p> <p>12:00 pm - 01:00 pm Realización Mapa Parlante - Aplicación Encuesta EvF (Visitas Domiciliarias) Meta: 21 personas Distrito Mochumí</p>	<p>08:00 am - 08:20 am Movilización a la zona de aplicación Distrito La Victoria</p> <p>08:20 am - 11:00 am Realización Mapa Parlante - Aplicación Encuesta EvF (Visitas Domiciliarias) Meta : 7 personas Distrito La Victoria</p> <p>11:00 am - 12:00 pm Movilización a la zona de aplicación Distrito Jayanca</p> <p>12:00 pm - 01:00 pm Aplicación Encuesta EvF (Visitas Domiciliarias) Meta: 6 personas Distrito Jayanca</p>	<p>09:00 am - 09:20 am Movilización a la zona de aplicación Distrito José Leonardo Ortiz</p> <p>09:20 am - 01:00 pm Realización Mapa Parlante - Aplicación Encuesta EvF (Visitas Domiciliarias) Meta : 16 personas Distrito José Leonardo Ortiz</p>
	1:00 pm - 2:00 pm Almuerzo	1:00 pm - 2:00 pm Almuerzo	1:00 pm - 2:00 pm Almuerzo
Salida Equipo Campo (Lima-Chiclayo) 07:00 pm	<p>01:00 pm - 06:00 pm Realización Mapa Parlante - Aplicación Encuesta EvF (Visitas Domiciliarias) Meta: 21 personas Distrito Mochumí</p> <p>06:00 pm - 07:00 pm Movilización de Retorno Hospedaje Chiclayo</p> <p>07:00 pm - 08:00 pm Resumen del Mapa Parlante Hospedaje Chiclayo</p>	<p>02:00 pm - 02:20 pm Movilización a la zona de aplicación Distrito Pacora</p> <p>02:20 pm - 04:30 pm Aplicación Encuesta EvF (Visitas Domiciliarias) Meta: 7 personas Distrito Pacora</p> <p>04:30 pm - 04:50 pm Movilización a la zona de aplicación Distrito Illimo</p> <p>04:50 pm - 06:30 pm Aplicación Encuesta EvF (Visitas Domiciliarias) Meta: 7 personas Distrito Illimo</p> <p>06:30 pm - 07:30 pm Movilización de Retorno Hospedaje Chiclayo</p> <p>07:30 pm - 08:00 pm Resumen del Mapa Parlante Hospedaje Chiclayo</p>	<p>02:00 pm - 02:20 pm Movilización a la zona de aplicación Distrito Lambayeque</p> <p>02:20 pm - 04:00 pm Realización Mapa Parlante - Aplicación Encuesta EvF (Visitas Domiciliarias) Meta: 3 personas Distrito Lambayeque</p> <p>04:00 pm - 04:20 pm Movilización a la zona de aplicación Distrito Chiclayo</p> <p>04:20 pm - 06:00 pm Aplicación Encuesta EvF (Visitas Domiciliarias) Meta: 2 personas Distrito Chiclayo</p> <p>06:00 pm - 06:20 pm Movilización de Retorno Hospedaje Chiclayo</p> <p>Regreso Equipo Campo (Chiclayo-Lima) 07:30 pm</p>

Anexo 3: Programa de capacitación para supervisores y aplicadores de campo

Programa de capacitación para supervisores de la Línea 1 – Capacitación e Inserción Laboral de la Evaluación Final del 14° concurso

1. Antecedentes

Los coordinadores fueron capacitados los días 2 y 3 de Junio en la sala de presentaciones de la oficina de Gestiona y Aprende para 10 personas con proyector multimedia. Los responsables de la capacitación serán el equipo técnico consultivo de Gestiona y Aprende, y los responsables en contratación con el FONDOEMPLEO.

La capacitación propone brindar los principales lineamientos para la aplicación de los instrumentos de Evaluación Final, así como también brindar una ruta metodológica para que los supervisores puedan replicar la capacitación a los aplicadores de campo en las regiones respectivas. Para este propósito, el equipo técnico consultor de Gestiona y Aprende entregará a cada coordinador, el programa de capacitación para los aplicadores de campo, asignación de sede y ruta de aplicación, entre otros.

2. Objetivo general

Capacitar a los (as) coordinadores(as) en la aplicación de los instrumentos de la Evaluación Final.

3. Objetivos específicos

- Dar las orientaciones sobre los procedimientos, funciones y pautas para la aplicación de los instrumentos de la Evaluación Final.
- Dar las orientaciones para que los supervisores (as) puedan replicar el taller de capacitación en las regiones correspondientes.
- Asignar las rutas de trabajo de los supervisores (as) de campo.

Tiempo	Nombre del Bloque	Materiales	Responsable
08:30-08:45 am	Entrega de materiales (Kit campo)		Equipo técnico consultor
08:45-09:00 am	Actividad motivadora (de presentación)		Equipo técnico consultor
09:00-09:15 am	Prueba de entrada: Solución de casos Prueba para marcar		Equipo técnico consultor
09:15-09:40 am	Se presentará brevemente la finalidad del proyecto y la importancia de la Evaluación Final, además de una breve explicación de los acrónimos.		Equipo en contratación con FONDOEMPLEO

Tiempo	Nombre del Bloque	Materiales	Responsable
09:45-10:00 am	<p>Se leerá junto con los participantes las funciones, prohibiciones, confidencialidad y neutralidad tanto de los coordinadores como de los investigadores de campo. Asimismo, se hará principal hincapié en las actividades que desempeñarán cada uno de ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rol que desempeñará el coordinador • Rol que desempeñará los encuestadores de campo. 	<p>PPT</p> <p>Manuales para cada participante</p>	<p>Equipo en contratación con FONDOEMPLEO</p> <p>Y Equipo técnico consultor</p>
10:35-11:00 am	<p>Protocolo general de aplicación: pareja de ejemplo. Se armarán los pasos en cartulina en conjunto con los participantes para luego proceder a explicar cada uno de los pasos. Asimismo, se explicará sobre el llenado del Kit de Materiales de aplicación.</p> <p>Juego de Roles 1: Protocolo de presentación Se pedirá la participación de 3 coordinadores, quienes saldrán al frente a representar el protocolo de presentación.</p> <p>Se les pedirá a los demás participantes comentar las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué estuvo bien de la presentación? • ¿Qué podría mejorar? <p>Se cerrará la dinámica con una pequeña retroalimentación por parte del facilitador del taller.</p>	<p>Cartulinas con los pasos para la aplicación de instrumentos</p> <p>Copias del Kit de materiales de aplicación</p>	<p>Equipo en contratación con FONDOEMPLEO</p>
04:45-06:00 pm	<p>Distribución de zonas por regiones, armado de ruta de trabajo y entrega de directorio. Se asignarán las regiones a cada supervisor de campo y se enfatizará en la elaboración de las rutas de trabajo de campo.</p>	<p>Directorio, Mapas, distribución de zonas</p>	<p>Equipo técnico consultor</p>

Fuente: Protocolo de Selección y Capacitación de encuestadores, Gestiona y Aprende 2016

Anexo 4: Formatos FONDOEMPLEO para el desarrollo de trabajo de campo

4.1. Directorio del personal de campo

Código del proyecto: C-14-01
Evaluación Final

Nombre del personal de campo	Cargo	Celular	Fijo	Correo electrónico	Breve descripción sobre el perfil del personal
Josue Yparraguirre Chacaliaza	Supervisor-Encuestador	991844674	-	Josue.ych@gmail.com	Egresado de la universidad Inca Garcilaso de la Vega de la carrera de Psicología, con experiencia previa en estudios de LdB en el Sector Empleo.
Delicia Betsabe Vilca Juárez	Encuestador	#945762907	-	Vj_2019@hotmail.com	Bachiller en Sociología por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Con experiencia como Promotora en Manejo de grupos adolescentes y niños en su formación de liderazgo en sectores rurales y urbanos. Con experiencia en Manejo de instrumentos de recolección de datos, y de instrumentos de evaluación educativa
María Jose Huambachano Ancajima	Encuestador	963457834	-	-	Estudiante en la Escuela Nacional de Marina Mercante de la carrera Administración Portuaria.
Daniel André Cuadro Gómez	Encuestador	-	-	danielcuadrosomez@gmail.com	Estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Perú de la carrera de Ingeniería Electrónica con experiencia en call center y digitación para estudios de Línea Base en el Sector Educación.
Alexis Rafael Iparraguirre	Encuestador	979832063	-	rafael.iparraguirre92@gmail.com	Estudiante de la Universidad Alas Peruanas de la carrera de Hotelería y Turismo con experiencia en call center.

4.2. Listado de cumplimiento de encuestas

Ver Anexo 4.2 en CD

Anexo 5: Procesamiento de los Instrumentos cualitativos

5.1. Guía y reporte de entrevista con la Institución Ejecutora

Actor: Miembro del Equipo Técnico de la Institución Ejecutora

Orientaciones generales: Esta entrevista está dirigida a un representante del equipo técnico de la Institución Ejecutora. En caso no pueda encontrarse al representante designado, se podrá entrevistar a cualquier miembro del equipo técnico conocedor de la implementación del proyecto en la región.

- a. Considerando que la IE es la institución responsable de la implementación del proyecto, la prioridad de entrevista se establece en tanto permitirá recoger las experiencias en relación a la elaboración e implementación de los Proyectos en las regiones desde los estamentos proporcionados por FONDOEMPLEO.

Objetivo: Reconocer y describir la eficiencia, la eficacia y la aproximación a la sostenibilidad del proyecto.

A. DATOS DE LA INSTITUCIÓN

1. Institución:
2. Región:
3. Provincia

B. DATOS DEL INFORMANTE

1. Sexo:
Masculino () Femenino ()
2. Cargo actual: _____
3. Tiempo en el cargo : _____
4. Otras responsabilidades: _____

C. DATOS DE LA ENTREVISTA

Fecha de aplicación: ___/___/___ Hora de inicio: _____
(dd/mm/aa)

Hora de término: _____

D. GUIÓN DE LA CONVERSACIÓN

INTRODUCCIÓN

- Saludar y agradecer su participación en la entrevista.
- Explicar el objetivo de la entrevista.
- Solicitar autorización para que la entrevista sea grabada.

- Resaltar que la información recogida será confidencial y de uso exclusivo para el estudio.
- Explicar el procedimiento de la entrevista así como la duración aproximada.

** Hasta aquí debe generarse un punto de afinidad y aceptación*

TEMA 1: EN RELACIÓN A LA EFICACIA DEL PROYECTO

Nota evocadora: El tema identifica cómo las actividades se han materializado en resultados, en términos de cantidad, calidad y cronograma previsto. El análisis de eficacia se enfoca en los siguientes aspectos:

Preguntas para profundizar:

1. ¿Cuáles son las actividades críticas del proyecto, es decir, aquellas imprescindibles para el logro de los resultados?
2. ¿Se lograron llevar a cabo todas las actividades de acuerdo a lo previsto? En caso de no haberse logrado, ¿qué motivos explican esta situación? **[LA-FL]**
3. ¿La estrategia de focalización aplicada fue la más efectiva? ¿Cuáles son los principales resultados de la focalización y qué limitaciones enfrentó durante su ejecución? **[LA-FL]**
4. ¿Los módulos de habilidades sociales se llevaron a cabo de manera adecuada?, ¿qué limitaciones se enfrentaron en su ejecución y qué acciones se implementaron para superarlos? **[LA]**
5. ¿La estrategia de inserción laboral permitió alcanzar los resultados esperados?, ¿fue efectiva la vinculación con la VUPE? Si la respuesta es No o Parcialmente, ¿qué cambios introdujo la IE?, ¿cuán efectivos fueron esos cambios? **[FL]**
6. ¿Considera que las recomendaciones del monitoreo externo de FE se incorporan en la implementación del proyecto? (Explorar el nivel de articulación de recomendaciones con el sistema de monitoreo interno de la IE) **[LA]**
7. ¿El proyecto identificó y consideró las percepciones de los beneficiarios sobre sus necesidades, problemas y posibles soluciones en el diseño e implementación de las diferentes actividades del proyecto? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo se identificaron dichas percepciones y necesidades de las personas jóvenes?, ¿de qué manera se implementaron? **[LA-FL]**

TEMA 2: EN RELACIÓN A LA EFICIENCIA DEL PROYECTO

Nota Evocadora: El tema identifica en qué medida los recursos/insumos (fondos, tiempos, etc.) se han convertido económicamente en resultados. El análisis de eficiencia se enfoca en los siguientes aspectos:

Preguntas para profundizar:

1. ¿Considera que cuenta con recursos/insumos suficientes (personal) para administrar el presupuesto del proyecto?, ¿Las sinergias con FE cubre las expectativas o demandas de la misma?

2. ¿Los recursos (personal, económicos, infraestructura, etc.) asignados fueron los necesarios? Si no es así, ¿cómo está funcionando? **[FL]**
3. ¿En algunas actividades se gastó más o menos de lo previsto?, ¿a qué se debió ese resultado? **[LA-FL]**
4. ¿Se tiene información de otros proyectos en la misma zona de intervención para hacer un análisis comparativo de los costos de los componentes?
5. ¿Se tiene información de otros proyectos en la misma zona de intervención para hacer un análisis comparativo de los costos unitarios de la intervención?

TEMA 3: EN RELACIÓN A LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Pregunta Evocadora: El criterio analiza la probabilidad de que los resultados positivos del proyecto, a nivel de propósito, continúen después de que el financiamiento del proyecto termine. El análisis de sostenibilidad se enfoca en los siguientes aspectos:

Preguntas para profundizar:

1. ¿Cómo concibe la sostenibilidad del proyecto?, ¿qué actividades se establecieron e implementaron para el logro de la sostenibilidad?, ¿cuáles han sido los resultados de estas acciones?
2. ¿El proyecto contempló en el diseño la vinculación de sus objetivos con las políticas locales, regionales y nacionales?
3. ¿Cuál fue el grado de involucramiento de las autoridades distritales, provinciales y/o de la región o de representantes de la sociedad civil organizada en las diferentes etapas del proyecto?
4. ¿Cuáles son los principales desafíos para la sostenibilidad del proyecto?

5.2. Reporte de la entrevista con la Institución Ejecutora

ENTREVISTA CON REPRESENTANTE DE LA INSTITUCION EJECUTORA

ENTREVISTADO: Yerly Gumez - Jefe del Proyecto C-14-01 – CEDEPAS Norte

ENTREVISTADOR: Marco Froilán De La Cruz Sánchez –
Institución Evaluadora Gestiona y Aprende S.A.C

DURACION TOTAL DE LA ENTREVISTA: 01 h 01 m 51 s

- **¿Cuáles son las actividades críticas del proyecto, es decir, aquellas imprescindibles para el logro de los resultados?**

Una de las actividades críticas para el logro de las actividades sería devaluar la temporalidad de cuando van sacando los proyectos para tratar de evitar de competir con las campañas de incorporación informal.

- **¿Se lograron llevar a cabo todas las actividades de acuerdo a lo previsto? En caso de no haberse logrado, ¿qué motivos explican esta situación? [LA-FL]**

Organizar la permanencia y la coordinación de los participantes, ya que estos ingresan a los cursos para poder acceder a un trabajo por necesidad que los apremie de trabajar durante la capacitación puedan conseguir algún trabajo y la necesidad hace que dejen la capacitación y no lo culminan, ya sea por conseguir un trabajo o factores personales para poder acabar la capacitación. Hubo personas que cumplieron con el perfil, asistieron a la capacitación ya sea por distintos motivos porque por ejemplo parejas no les gustaba y se retiraban o hubo jóvenes y la familia ya no quería que estén en la capacitación o el caso de madres solteras que no pueden dejar solos a sus hijos. Son factores externos que ocurrieron y son imposibles que se pudieran efectuar y los factores que ocurrieron eran algo que no se podía detectar antes, no se trata de una inadecuada selección solo que se trata de factores externos. Se cumplió el 100% o más, esto se debe al cumplimiento de todo y la ayuda del equipo ya que hubo seguimiento en todo, se realizó lo previsto desde las campañas hasta las actividades que estaban consideradas dentro del componente de la capacitación, solo hubo algunas actividades que no se realizaron al 100% como las líneas convivencia con las empresas, pero eso fue porque las empresas no tenían tiempo y sus agendas estaban llenas y la dinámica misma de las empresas y no se pudo lograr algo concreto.

- **¿La estrategia de focalización aplicada fue la más efectiva? ¿Cuáles son los principales resultados de la focalización y qué limitaciones enfrentó durante su ejecución? [LA-FL]**

Se realizó una convocatoria y en función a todo lo que se necesitaba las personas que requerían con el perfil y así pasaban a los tipos de capacitación, siempre se ha mantenido que aquellos que ingresaban o se iban sean personas que si o si cumplieran con los requisitos, nuestra estrategia siempre ha sido realizar todo de forma abierta en diferentes zonas y las personas interesadas y solo aquellos que requerían con los requisitos accedían. Se realizó lo mismo que estaba planteado en el proyecto una vez que las personas estaban informadas se les convocaba a reuniones ya más específicas donde los que estaban interesados se les ofrecía toda la información sobre el proyecto, los beneficios que recibiría, el tiempo que requería y obviamente los que estaban interesados eran inscritos para participar en el proyecto de capacitación.

- **¿Los módulos de habilidades sociales se llevaron a cabo de manera adecuada?, ¿qué limitaciones se enfrentaron en su ejecución y qué acciones se implementaron para superarlos? [LA]**

La mayoría de participantes casi nunca o fue la primera experiencia de capacitación o una de las pocas que han tenido en todo caso pero nunca habían participado de una capacitación que incluyera en el fortalecimiento de su autoestima o conocer un poco como pueden desarrollar su capacidad de hacer algo o el hecho de que se conozcan más y puedan plantearse algunas metas de vida, entonces por los beneficiarios estos logros fueron muy valorados y también por las empresas ya que ellos están en búsqueda o incorporación de personal que tengan ambiciones y deseo de superación dentro de alguna empresa, en el hecho de que se trabajaban estos temas por parte de la confianza de la capacitación en realidad le confiamos importancia y fue muy valorado por los beneficiarios tanto como los empleadores.

El módulo de 25 h de capacitación no se podrá lograr no se puede cambiar la personalidad de alguien de desarrollar cosas ni hacer cambios notables pero obviamente si se fortalecía si se incentivaba y muchas de las capacitaciones que recibían fueron aplicadas durante el desempeño laboral, entonces esto permitió que los beneficiarios sean dentro de la empresa valorados y hayan podido permanecer trabajando empleos mayores a los cuales fueron contratados debido a su comportamiento, desempeño, me refiero al comportamiento por el tema de respeto o tenían canales de comunicación adecuados y todo eso también se les orientaba durante las capacitaciones. Los temas de capacitación se trataban sobre la sesión de autoestima, liderazgo, trabajo en equipo, proyecto de vida, el módulo de la comunicación se trataba el tema de comunicación efectiva, la redacción de solicitud, documentos que estaban relacionados durante el desempeño laboral. La empresa nos pidió que hubiera buena gente que pudiera desarrollar un buen liderazgo y el hecho de que tuviera superación personal, que supieran identificar a supervisores gente del grupo

- **¿La estrategia de inserción laboral permitió alcanzar los resultados esperados?, ¿fue efectiva la vinculación con la VUPE? Si la respuesta es No o Parcialmente, ¿qué cambios introdujo la IE?, ¿cuán efectivos fueron esos cambios? [FL]**

Respecto a la inserción laboral no hemos tenido problemas ya que se ha alcanzado el 100% de lo que estaba previsto en el proyecto y esta inserción la hemos realizado inmediatamente o durante el proceso de capacitación, las empresas por ese lado si han mostrado mucha apertura, colaboración, no ha habido problemas por ese lado. Nosotros implementamos la estrategia de coordinar con las empresas y tener los compromisos de ellas para que durante el proceso se realice prácticas aun durante la capacitación para que al término de la capacitación haya contratación de personas. Antes de acabar con la capacitación las personas realizaban prácticas fuera de la capacitación con un marco de contrato. Existen prácticas dentro de la capacitación y otras en los centros de trabajo, por eso durante el proceso de capacitación se realizaba la inserción y las prácticas en el trabajo eran porque ya estaban contratados, la única estrategia que tuvimos fue la inserción laboral durante la capacitación, los contactos fueron para que ellos continúen trabajando como empleados de aquellas empresas porque ha habido contratos menores de 3 meses y otros de 6 meses.

- **¿Considera que las recomendaciones del monitoreo externo de FE se incorporan en la implementación del proyecto? (Explorar el nivel de articulación de recomendaciones con el sistema de monitoreo interno de la IE) [LA]**

Si hubo un monitoreo externo que estaba siendo supervisado cada cierto tiempo para el entendimiento de algunos empleos entregados y también se realizó visitas intermedias. En todas las supervisiones de FE tiene tres niveles de calificación aprobado, aprobado con ceo y desaprobado, y todas las supervisiones tenemos aprobado hemos estado dentro de los porcentajes necesarios para alcanzar estas calificaciones, hemos cumplido todas las metas para poder alcanzar estas calificaciones. Estas supervisiones no solo se daban revisando los trabajos si no también salían al campo y supervisaban todo, entrevistaban a las empresas empleadoras, entrevistaban a todos, revisaban la documentación que teníamos en registros. Las recomendaciones que nos dieron serían solo comunicar las condiciones en las cuales estarías laborando las personas para así evitar futuras decepciones. No hubo casos en las cuales mujeres embarazadas participaran en esto porque las empresas no lo aceptarían y podían ingresar embarazadas y las empresas no las aceptarían; hubo algunos casos en las cuales hubo unas mujeres en post- parto que si participaron en las capacitaciones. En el proyecto hemos tenido 390 beneficiarios y es complicado hacer un seguimiento de ellos pero cuando los hemos tenido seleccionados en grupos ahí si le hemos hecho un seguimiento de revisar sus papeles estuvieran en orden, solo hacíamos monitoreo con algunas

personas que faltaban para saber si continuarían con la capacitación o se retirarían o solo por algún motivo faltaron. Las capacitaciones se realizaron con grupos de 20 personas y solo fueron 3 grupos máximo, de los 19 que teníamos. La recomendación que siempre dieron fue de mantener informados sobre los empleos y las empresas en las cuales trabajarían, o sea que haya buena comunicación. Gastamos menos ya que nuestras actividades inserción, teníamos una actividad que era sobre la búsqueda de empleos para beneficiarios, nosotros solo capacitamos y luego se realizó la inserción del personal y así se usó pocos recursos.

- **¿El proyecto identificó y consideró las percepciones de los beneficiarios sobre sus necesidades, problemas y posibles soluciones en el diseño e implementación de las diferentes actividades del proyecto? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo se identificaron dichas percepciones y necesidades de las personas jóvenes?, ¿de qué manera se implementaron? [LA-FL]**

No hubo más proyectos que realizamos y fondo empleo no nos comunicó, al inicio del proyecto si tuvimos coordinaciones con el centro de empleos y vinieron algunas veces para poder participar en algunas capacitaciones, nosotros los contactamos para que puedan participar y de acuerdo a su tiempo los adecuábamos en las capacitaciones. Existen beneficiarios que aún siguen laborando en esas empresas por un buen desempeño. Las empresas saben en qué rubro han sido capacitados y cuando hay demanda de empleados los vuelven a llamar. El proyecto FE sí estuvo vinculado con alguna política regional, Lambayeque es una de las provincias con mayor demanda de empleados y esto es uno de los objetivos que el área de desarrollo comprendido y eso está en el marco de la política regional y en el marco de política nacional con el apoyo agro exportador. La alianza que hemos hecho con algunas empresas hacen que las personas capacitadas tengan una opción a ingresar más fácilmente si tener que competir con muchas personas ya que sabiendo que tuvieron la capacitación de FE y así las empresas les daban prioridad de ingreso. Hemos realizado convenciones con distritos nacionales, en el caso de Lambayeque se convenio con la municipalidad de pacura, con la municipalidad de mochumi, municipalidad de murrupé , en algunas medidas algunos participaron más que otros en el caso de Lambayeque , pero en el caso de Chiclayo se coordinó con la municipalidad del juzgado y la victoria , principalmente la que más participo fue la del juzgado, participó activamente atreves de las cuales la municipalidad tenia vínculo directo. La participación de las municipales fue en la etapa de difusión de los curso y el contacto fue que nosotros nos hemos acercado y les hablamos sobre el proyecto y ellos han decidido apoyar. En el caso de mochumi y pacurra se realizó por medios radiales, en el caso de murrupé ellos comunicaron a través de los funcionaron comunicaron a las autoridades comunales de los diferentes centros poblados.

5.3. Guía y reporte de entrevista con la Empresa

Actor: Responsable de recursos humanos de la Empresa

Orientaciones generales: Esta entrevista está dirigida a empresas donde laboran/laboraron los beneficiarios del proyecto. En caso no pueda encontrarse al responsable de recursos humanos, se podrá entrevistar a la persona mejor informada del desempeño laboral de los beneficiarios, y conocedora de la implementación del proyecto en la empresa.

- a. Considerando que la empresa es receptora de los beneficiarios durante la implementación del proyecto, la prioridad de entrevista se establece en tanto permitirá recoger la vinculación de la empresa con la IE, y su opinión sobre los resultados percibidos de la capacitación ofrecida a los beneficiarios a partir de su experiencia en las empresas.

Objetivo: Conocer la vinculación de la IE con la empresa y el desempeño laboral de los beneficiarios del proyecto.

E. DATOS DE LA EMPRESA

1. Empresa: _____
2. Giro del negocio: _____
3. RUC empresa: _____
4. Dirección: _____
5. Años de funcionamiento: _____
6. Número de trabajadores actual: _____

F. DATOS DEL ENTREVISTADO

5. Nombre: _____
6. Cargo actual: _____
7. Tiempo en el cargo: _____
8. Teléfono: _____

G. DATOS DE LA ENTREVISTA

Fecha de aplicación: ____/____/____ Hora de inicio: _____
(dd/mm/aa) Hora de término: _____

H. GUIÓN DE LA CONVERSACIÓN

INTRODUCCIÓN

- Saludar y agradecer su participación en la entrevista.
- Explicar el objetivo de la entrevista.
- Solicitar autorización para que la entrevista sea grabada.
- Resaltar que la información recogida será confidencial y de uso exclusivo para el estudio.
- Explicar el procedimiento de la entrevista así como la duración aproximada.

** Hasta aquí debe generarse un punto de afinidad y aceptación*

TEMA 1: VINCULACIÓN DE LA EMPRESA CON LA IE

Pregunta Evocadora: Desde su experiencia, ¿podría describir el proceso de involucramiento con la institución ejecutora del Proyecto de Fondoempleo?

Preguntas para profundizar:

8. ¿Su empresa fue visitada por la IE para conocer su demanda por personal de calificación inicial? ¿En qué momento, antes de que inicie el proyecto o después de que el proyecto ya había empezado?
9. ¿La IE preguntó a su empresa sobre el perfil ocupacional para las ocupaciones de calificación inicial seleccionadas para el proyecto?
10. ¿La IE consultó a su empresa sobre el contenido del curso? Consultar sobre los detalles de los mecanismos usados para la consulta y cuál fue la respuesta de parte de la empresa (por ejemplo, respondió una encuesta, a través de visitas de la IE (número de veces) al local de la empresa, tipo de tecnologías empleadas, entrevistas a trabajadores expertos en la ocupación, entre otras).
11. ¿Después de que los jóvenes del proyecto han ingreso a la empresa, la IE ha realizado algún seguimiento para conocer su desempeño? Consultar sobre el tipo de seguimiento realizado, cada cuánto tiempo, fue personal o telefónico; asimismo, si como parte de ese seguimiento la IE mantuvo contacto con el jefe de personal o con el supervisor de los jóvenes.

TEMA 2: EN RELACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS BENEFICIARIOS

Pregunta Evocadora: ¿cómo podría describir el desempeño laboral de los beneficiarios?

Preguntas para profundizar:

1. ¿Cuántos jóvenes del proyecto han trabajado/trabajan en su empresa y en qué ocupaciones se han desempeñado?
2. ¿Tuvo que reentrenar a los jóvenes que fueron presentados por la IE?, ¿en qué temas/áreas?
Nota: En la respuestas es necesario considerar los aspectos técnicos y/o administrativos que el beneficiario tendría que manejar para desempeñar la ocupación, de otros aspectos que son propios de la empresa y por tanto es necesario que el beneficiario reciba instrucciones e incluso capacitación al respecto (por ejemplo, procedimientos para solicitar insumos o almacén o normas de personal, ubicación física de las zonas de seguridad, entre otras).
3. ¿Cuál es el porcentaje aproximado de los beneficiarios que tuvo un desempeño adecuado de los que tuvieron un mal desempeño?, ¿cuáles serían los motivos de esa diferencia?
4. Después de terminado el contrato con los jóvenes del proyecto, ¿piensa renovarles el contrato, por qué?
5. ¿Qué recomendación le daría a la IE para mejorar la capacitación técnica y las competencias blandas de los jóvenes?
6. Normalmente, cuando su empresa contrata a un joven del perfil de los beneficiarios de la IE, ¿bajo qué condiciones laborales los suelen contratar? (sueldo, vínculo laboral, jornada laboral, mecanismos de protección social, entre otros).
7. ¿Existe alguna forma contractual que su empresa considere más adecuada para contratar a los beneficiarios de este tipo de proyectos? Por favor, explique.
8. En una escala de 1 a 4, donde 1 es malo y 4 es excelente, ¿cómo califica el desempeño de los beneficiarios del proyecto en su puesto de trabajo?

Habilidades y actitudes	Escaso	Regular	Bueno	Excelente
Habilidades técnicas				
Tiene conocimientos técnicos básicos de la ocupación				
Demuestra destreza y exactitud motriz al realizar sus actividades				
Capacidad para seguir y ejecutar instrucciones				
Cumplimiento de las tareas encomendadas y en los plazos solicitados				
Habilidades personales				
Muestra capacidad para aprender				
Presenta agilidad en la toma de decisiones				
Tiene capacidad para resolver problemas				
Muestra disposición para trabajar en equipo				
Cuenta con capacidad para adaptarse al cambio				
Posee capacidad para proponer mejoras/innovar				
Actitud para el trabajo				
Asiste y es puntual				
Respeto y cumple las normas y procedimientos establecidos por la empresa				
Muestra seguridad en sí mismo y en sus criterios				
Es honesto				
Es responsable y muestra interés por el trabajo				

Reportes de la entrevistas con las Empresas

Ver Anexo 5.4 en CD

Anexo 6: Registro fotográfico

Fotografías del trabajo de campo (elaboración del mapa parlante y encuestas)



Fecha: 12 de Agosto de 2016



Fecha: 13 de Agosto de 2016



Fecha: 14 de Agosto de 2016