



Estudio de Evaluación Final

**“Capacitación e Inserción Laboral - La Libertad -
CEDEPAS Norte – Agroindustrial – Operario, Supervisor
de las provincias de Virú, Trujillo, Pacasmayo y Chepén”
Proyecto C-14-02**

Consultora Gestiona y Aprende S.A.C

Lima, 2016

Contenido

Acrónimos / Abreviatura	4
Resumen Ejecutivo.....	5
1.1. Resumen del EEF	5
1.2. Antecedentes del EEF	6
2. Aspectos Generales del Proyecto.....	8
2.1. Ficha técnica del proyecto	8
2.2. Contexto económico y laboral	9
2.3. Período de vida del proyecto.....	15
2.4. Proceso de focalización	16
2.5. Fase de capacitación	17
2.6. Fase de inserción laboral	18
2.7. Costo del proyecto	19
2.8. Vinculaciones del proyecto en la zona de intervención	22
3. Diseño del Estudio de Evaluación Final	22
3.1. Objetivo de evaluación	22
3.2. Metodología del Estudio	23
3.3. Período de referencia del estudio	35
4. Resultados.....	35
4.1. Caracterización de la población beneficiaria	35
4.2. Análisis de los indicadores del Propósito y Componentes del Marco Lógico-antes y después del proyecto	43
4.3. Análisis de la pertinencia, eficacia y sostenibilidad del proyecto	47
5. Lecciones Aprendidas	57
6. Conclusiones y recomendaciones	59
7. Referencias.....	64
8. Anexos	65

Acrónimos / Abreviatura

Acrónimos

APP	Administración Privada de Fondos de Pensiones
ADEX	Asociación de Exportadores
BCRP	Banco Central de Reservas del Perú
CV	Currículum Vitae
DE	Desviación Estándar
DRTPE	Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo
ELB	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
POA	Plan Operativo Anual
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-14-02 “Capacitación e Inserción Laboral - La Libertad - CEDEPAS Norte – Agroindustrial – Operario, Supervisor de las provincias de Virú, Trujillo, Pacasmayo y Chepén-C14-02”, 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 Fondoempleo, se implementó por la Institución CEDEPAS Norte, en las provincias de Virú, Trujillo, Pacasmayo y Chepén, Región La Libertad a partir de abril de 2015, y el cual tiene como propósito u objetivo principal: “Mujeres y hombres capacitados, acceden al mercado laboral formal del sector agroindustrial de La Libertad”.

Son dos los componentes que desarrolla el proyecto: Componente 1 – Mujeres y hombres desarrollan competencias laborales para acceder al mercado laboral formal; Componente 2 – Mujeres y hombres capacitados e insertados en el mercado laboral formal. Para el Componente 1, los indicadores/metras establecidas fueron: 440 personas acceden a cursos de capacitación demandados por el sector agroindustrial y 396 personas aprueban satisfactoriamente los cursos de capacitación; para el Componente 2, los indicadores/metras establecidos fueron: 396 personas adquieren competencias para insertarse al mercado laboral, al finalizar el proyecto, y 257 personas capacitadas insertadas en empresas agroindustriales, mínimamente en tres meses. Para dicho ejercicio, la IE para la ejecución y desarrollo del proyecto, contó con un Equipo Técnico profesional conformado por un Jefe de proyecto y profesionales de apoyo para la focalización e inserción laboral.

El EEF del proyecto C-14-02 responde a los procesos regulares de evaluación de Fondoempleo, de manera procedimental el estudio pretende 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 adiciona valor a los análisis realizados en el presente estudio. Para el levantamiento de información se ha aplicado la Encuesta Socioeconómica Laboral – Línea 1, a la muestra de 205 beneficiarios seleccionados aleatoriamente durante el ELB, que representa de 47% de la población atendida por el proyecto al momento de realizar el EEF (440 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 - La Libertad – CEDEPAS Norte – Agroindustrial – Operario, Supervisor de las provincias de Virú, Trujillo, Pacasmayo y Chepén (C-14-02)”, ejecutado por CEDEPAS Norte en la región La Libertad.

Es importante considerar que el universo del proyecto lo conforman 440 beneficiarios, entre mujeres y varones de la región La Libertad, que según las bases, deben ser mayores de 18 años, en situación de pobreza y/o en situación de vulnerabilidad, desempleada o sub empleada. El criterio específico para las

ocupaciones de operador agroindustrial es nivel de instrucción secundaria concluida o sin concluir, y para los de supervisor de cosecha de hortalizas y frutales son: nivel de instrucción secundaria pero con experiencia en el sector agroindustrial de referencia para el puesto.

Cuadro 1. Fondoempleo: Criterios de valor para los EEF

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-14-02		
Nombre del proyecto	Capacitación e Inserción Laboral - La Libertad - CEDEPAS Norte - Agroindustrial - Operario, Supervisor		
Institución Ejecutora	Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social Norte - CEDEPAS Norte		
Instituciones Asociadas	TECSUP, GANDULES INC SA, TAL SA, CAMPOSOL		
Duración del proyecto	17 meses		
Fecha de inicio	01 de Abril de 2015		
Fecha de término	31 de Agosto de 2016		
Monto total del proyecto	S/. 1,604,840.94		
Monto solicitado a FONDOEMPLEO	S/. 1,258,650.28		
Ámbito geográfico de intervención	Región La Libertad	Provincias Virú Trujillo Pacasmayo Chepén	Distritos Viru, Chao y Guadalupe Moche, Salaverry, Laredo, El Porvenir y Trujillo San Pedro de Lloc, Guadalupe, Pacasmayo y San José Chepén y Pacanga
BREVE RESUMEN DEL PROYECTO			
Beneficiarios del Proyecto: 440 hombres y mujeres de 18 a 45 años de edad, con DNI que residen en el ámbito de acción del proyecto (Provincias: Chepén, Pacasmayo, Trujillo o Virú) y se encuentran desempleados o subempleados y en situación de pobreza o de vulnerabilidad.			
FINALIDAD DEL PROYECTO: Contribuir a mejorar la empleabilidad de mujeres y hombres, en el mercado laboral formal del sector agroindustrial de La Libertad.			
PROPÓSITO: Mujeres y hombres capacitados, acceden al mercado laboral formal del sector agroindustrial de La Libertad.	Indicadores: 1. 396 (90%) personas cuentan con competencias técnicas certificadas, al finalizar el proyecto. 2. 257 (65%) personas capacitadas, cuentan con contrato laboral formal, según sus capacidades, al finalizar el proyecto.		
COMPONENTES DEL PROYECTO			
Componentes 01: Mujeres y hombres, desarrollan competencias laborales para acceder al mercado laboral formal.	Indicadores: 1. 440 Personas acceden a cursos de capacitación demandados por el sector agroindustrial, al finalizar el proyecto. 2. 396 Personas aprueban satisfactoriamente los cursos de capacitación, al finalizar el proyecto.		
Productos: 1.1. Mujeres y hombres seleccionados para participar en los cursos de capacitación.	Actividades: 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 y documentación entregada por los beneficiarios.		

INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	
1.2. Mujeres y hombres, culminan el proceso de capacitación y obtienen un certificado como operario de cosecha de hortalizas y frutales.	1.2.1 Capacitación a beneficiarios como operarios de campo (aspectos técnicos y habilidades blandas) para mejorar su empleabilidad. 1.2.2 Monitoreo a beneficiarios y docentes durante los procesos de capacitación. 1.2.3 Seguimiento y motivación a los beneficiarios para su participación y permanencia en los procesos de capacitación (teoría y práctica). 1.2.4 Prácticas de beneficiarios en puesto de trabajo.
1.3. Mujeres y hombres, culminan el proceso de capacitación y obtienen un certificado como supervisor de cosecha de hortalizas y frutales.	1.3.1 Capacitación a beneficiarios como supervisores de campo (aspectos técnicos y habilidades blandas) para mejorar su empleabilidad. 1.3.2 Monitoreo a beneficiarios y docentes durante los procesos de capacitación. 1.3.3 Seguimiento y motivación a los beneficiarios para su participación y permanencia en los procesos de capacitación (teoría y práctica). 1.3.4 Prácticas de beneficiarios en puesto de trabajo.
Componente 02: Mujeres y hombres capacitados e insertados en el mercado laboral formal.	Indicadores: 1. 396 Personas adquieren competencias para insertarse al mercado laboral, al finalizar el proyecto. 2. 257 Personas capacitadas insertadas en empresas agroindustriales, mínimamente por tres meses, al finalizar el proyecto.
Productos: 2.1. Mujeres y hombres capacitados e insertados en el mercado laboral formal en una ocupación acorde a la capacitación recibida.	Actividades 2.1.1 Generación de vínculos con empresas demandantes de mano de obra en ocupaciones técnicas desarrolladas 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

En relación a los datos poblacionales en la región de La Libertad, el INEI estimó a junio del año 2015 una población de 1 859 640 habitantes, correspondiente al 6% del total nacional, situándolo como el segundo departamento más poblado del país después de Lima (31.6%). El 50,1% de la población es femenina y el 49,9% masculina, según ámbito geográfico, el 78,2 % de la población es urbana y el 21,8 % rural.

Considerando el tamaño poblacional en la Libertad, podría reflejarse la gran demanda e importancia de los proyectos de inserción laboral para los residentes de la región; de manera general, en relación a la división etaria del grupo de la PEA Ocupada, se observa que en La Libertad existe mayor participación

de la población en edad productiva entre 15 y 64 años de edad, representando un 65.2% en el 2015. Asimismo, la participación de la población dependiente en la PEA (entre 0 y 14 años de edad) y la población adulta mayor (más de 65 años), asciende a un 28% y 6.8% respectivamente en el año 2015.

Cuadro 2. La Libertad: Población proyectada al 2015 por grupo de edad, ámbito geográfico y sexo (Porcentaje)

Sexo		Ámbito Geográfico		Grupo de Edad	
Mujeres	50.1	Urbano	78.2	Entre 0 y 14 años de edad	28
				Entre 15 y 64 años de edad	65.2
Hombres	49.9	Rural	21.8	Más de 65 años	6.8

Fuente: INEI –Instituto Nacional de Estadística e Informática, Población del 2000 al 2015

De esta manera, el diagnóstico socioeconómico del Proyecto en La Libertad recoge diversos factores para priorizar la inserción laboral en los sectores de mayor demanda y, principalmente, ajustados a las condiciones de actividad de la población en el territorio (Ocupados, Desocupados e Inactivos).

Cuadro 3. La Libertad: Distribución de la PEA Ocupada en el sector extractivo 2010-2014 (Porcentaje)

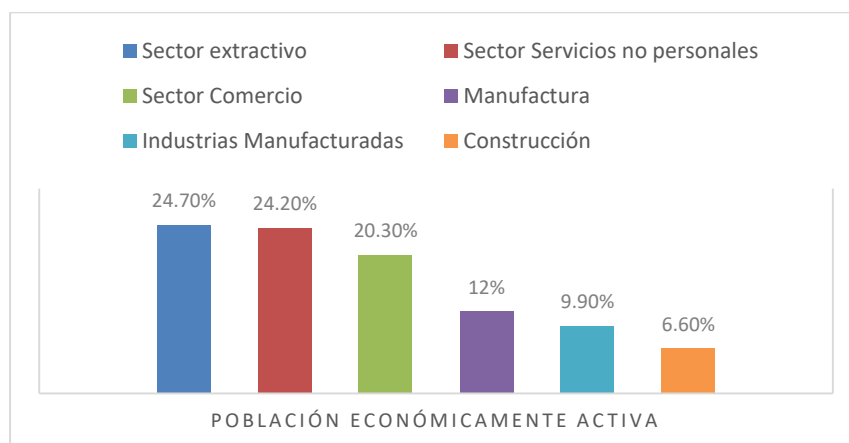
Año	2010	2011	2012	2013	2014
Extractiva ¹	27.7	28.2	27.3	25.9	24.7

^{1/} Comprende a las ramas Agricultura, ganadería, Silvicultura, pesca y minería.

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

Al respecto, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares 2014 - INEI, la PEA de la región ascendió a 954,5 mil personas, el 95.5% de la Población Económicamente Activa se encuentra ocupada, mientras que el 4,5% está desocupado. De la PEA ocupada al año 2014 (911,9 mil personas) según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, el 24,7 % labora en el sector extractivo (agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y minería), el 24,2% en el sector de servicios no personales, el 20,3 % en el sector comercio, el 12% en manufactura, el 9,9 % en industrias manufactureras y el 6,6 % en construcción.

Gráfico 1. La Libertad: PEA según diversos indicadores, 2015
(Porcentaje)



Fuente: INEI- Encuesta Nacional de Hogares de 2014

Si bien el porcentaje de la PEA Ocupada en el sector extractivo no supera la tasa nacional (34.7%)¹ y ha demostrado una leve disminución producto de las condiciones económicas internacionales, sigue siendo el sector con mayor porcentaje y posibilidades de crecimiento, por lo que podría ser relevante su priorización en la región, respecto a otras actividades como el de servicios no personales, en el sector comercio o construcción. Más aun considerando que al año 2015 el crecimiento del PBI nacional estuvo sustentado principalmente por el buen desempeño de las actividades extractivas (11,7%) y de servicios (5,1%), donde el sector específico de agricultura, ganadería, caza y silvicultura obtuvo un 2,8% en el respectivo año².

A pesar de las cifras presentadas y la tradición minera nacional, a nivel regional la estructura económica se ha diversificado en los últimos años favoreciendo al Sector Agroindustria, destacando principalmente cultivos orientados al mercado externo (espárragos, alcachofas, paltas y pimientos). De esta manera, al 2014, La Libertad se consolidó como el cuarto departamento de mayor importancia considerando su aporte al Valor Agregado Bruto Nacional (4.6%), destacándose la relevancia de algunas actividades productivas, como el sector Servicios, por ser el de mayor importancia relativa con un 20,5%, seguido por el sector manufacturero con un 16%, la agricultura, ganadería, caza y silvicultura encontrándose en tercer lugar con un 14,4% y extracción de petróleo, gas y minerales con 12,4%.

¹ Andina (2016). Sector extractivo y de servicios concentran el 68.7% de la PEA ocupada juvenil. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-sector-extractivo-y-servicios-concentran-687-de-pea-ocupada-juvenil-169621.aspx>

² Según INEI- Instituto Nacional de Estadística e Informática- Producto Bruto externo Trimestral 2015.

Cuadro 4. La Libertad: Valor Agregado Bruto 2014, Valores a Precios Constantes 2007
(Miles de nuevos soles)

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2008-2014
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1 398 704	14,4%	4,0%
Pesca y Acuicultura	745	0,3%	-14,0%
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	3 077 549	12,4%	-1,0%
Manufactura	709 021	16,0%	3,5%
Electricidad, Gas y Agua	147 449	0,9%	7,5%
Construcción	1 066 278	7,1%	9,6%
Comercio, Mantenimiento y Reparación de Vehículos	1 001 030	11,3%	6,8%
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	379 488	6,1%	5,4%
Alojamiento y Restaurantes	217 174	2,4%	6,7%
Telecomunicaciones y otros servicios de información	260 295	4,0%	10,8%
Administración Pública y Defensa	786 412	4,5%	7,1%
Otros Servicios	2 194 676	20,5%	5,3%
Valor Agregado Bruto	11 238 821	100%	4,4%

Fuente: INEI –Producto Bruto Interno por Departamento 2014 (año base 2007)

Elaboración: BCRP - Dpto. Estudios Económicos.

En este marco, La Libertad destaca por ser el primer productor de importantes productos agropecuarios al igual de productos vinculados a la agroindustria, registrando así una expansión anual de 4% entre los últimos años. De esta manera, desde los periodos 2007-2014, el departamento de La Libertad viene captado inversiones importantes en el sector agroindustria, incidiendo en la generación de empleo local. Entre las inversiones más importantes destacan las destinadas a la agroindustria de hortalizas, la empresa Camposol invirtió alrededor de US\$ 177 millones, principalmente, en obras de infraestructura de riego, en maquinaria y equipos, así como en la ampliación de la frontera agrícola de palta, uva y arándanos.

Lo anterior guarda coherencia con la capacidad productiva de la región, según el IV Censo Nacional Agropecuario 2012, La Libertad cuenta con 1 057,2 miles de hectáreas de superficie agropecuaria, la cual se distribuye en un 38% de pastos naturales, 5% de montes y bosques. Coincidentemente, de acuerdo a los reportes de la BCR (s.f.), la empresa Camposol ha programado invertir US\$ 100 millones para la instalación de 2 000 hectáreas de arándanos, inversión que abarcará los próximos tres años. Es de resaltar que a través de esta inversión la compañía se encontrará entre los líderes mundiales en las plantaciones de esta baya y se espera que brinde empleo a 20 mil personas.

Asimismo, de acuerdo a los reportes de la Oficina de Información Agraria de la Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad al año 2013, se destaca que la participación de la región La Libertad en el Valor Bruto de la Producción Agropecuaria a nivel nacional fue del 11%, lo cual la convirtió por el ser el porcentaje más alto del país, en la primera región agrícola y la segunda en agropecuaria³.

En este contexto, el proyecto evidencia la necesidad de que los servicios provistos por las empresas cuenten con suficiente mano de obra local capacitada y de domicilio cercano, generando empleo directo y mayores ingresos para la población en entornos vulnerables. En relación a lo anterior, si bien la PEA ocupada presenta cifras relativamente altas, de acuerdo a los resultados de la ENAHO 2012, el 26.3% de la población liberteña está en situación de pobreza total y el 6% vive en condición de pobreza extrema. Al respecto, en el comparativo departamental, la pobreza total en La Libertad es similar que, en Lambayeque y Cusco, encontrándose ligeramente superior al promedio nacional 25,8%.

Cuadro 5. Perú: Pobreza Total y Extrema por incidencia y ranking según departamento, 2012
(Porcentaje)

Departamento	Pobreza total		Pobreza Extrema	
	Incidencia	Ranking	Incidencia	Ranking
La Libertad	26.3	14	6	13
Lambayeque	26.3	15	6	14
Cusco	26.3	12	6	11

Fuente: INEI – Sistema de Información para la toma de decisiones (SIRTOD), visitado 2013

Asimismo, el registro de la situación del empleo se ajusta a los niveles de ingresos de la región y provincias, La Libertad posee un gasto medio de 554 y un gasto per cápita de 0.7%, menor al promedio nacional (1.9%), sobre lo mencionado, se podría plantear que la reducción de ingresos de la PEA puede conducir a incursionar en actividades informales, pero de mayores retornos pecuniarios lo que conduciría a un proceso de desprofesionalización relativa (McLauchlan, s.f.).

Cuadro 6. Región La Libertad: Gasto Medio, Variación porcentual del Gasto real Per Cápita, 2015
(Nuevos soles y porcentaje)

Región	Gasto Medio 1/	Variación % del Gasto Real per cápita mensual 2014-2015
Nacional	554	1.9%
La Libertad	554	0.7%

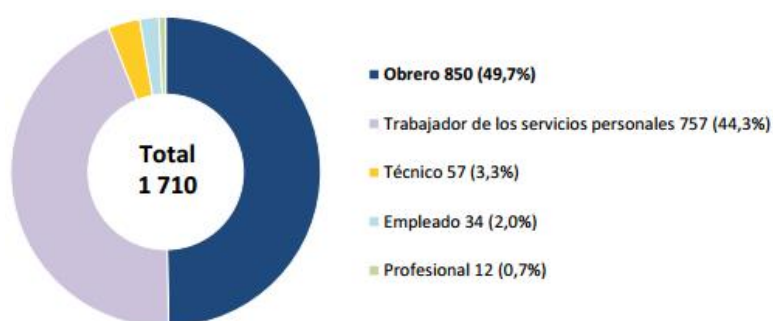
³ La República (2013). La Libertad es la primera región agrícola y segunda a nivel agropecuario. Recuperado de <http://larepublica.pe/20-05-2013/la-libertad-es-la-primera-region-agricola-y-segunda-nivel-agropecuaria>

1/ Soles constantes base 2009 a precios de Lima Metropolitana

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI)- Encuestas Nacional de Hogares, 2014-2015

Frente a las referidas circunstancias, el proyecto pretende atender el fomento de la empleabilidad en empresas formales mientras lidia con una población de trabajadores informales en la Macro Región Norte (80%)⁴. Las cifras que reporta la EDO 2015 evidencian un marco favorable para dicho propósito; en la región La Libertad, los sectores económicos que liderarían la demanda ocupacional serían servicios y construcción.

Gráfico 2. Región Ica: Personal requerido según grupo ocupacional, 2015
(Absoluto y Porcentaje)



Fuente: MTPE - DGPE - Encuesta de Demanda Ocupacional, 2015

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

Cuadro 7. Región La Libertad: Proporción de empresas formales por estrato, 2014
(Absoluto)

Región	Estrato empresarial		
	Micro	Pequeña	Mediana
Total	1,518,284	71,313	2,635
La Libertad	80,457	2,999	91

Nota: El tamaño empresarial corresponde al de la Ley N° 30056

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2014

Elaboración: Adaptado de Produce-DEMI

Considerando que los profesionales y técnicos son los que ejecutan la tareas de mayor complejidad, resulta de interés que el porcentaje de técnicos sea mayor al de profesionales; asimismo, la mayor parte de la demanda de personal en la Región La Libertad estaría conformada por obreros y agricultores, quienes intervienen directamente en el proceso productivo de las empresas ejecutando tareas de menor

⁴ Gestión (2015). Más del 80% de trabajadores son informales en la Macro Región Norte. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/mas-80-trabajadores-son-informales-macro-region-norte-2139002>

responsabilidad, lo anterior implicaría una necesidad de los sectores productivos por conseguir mano de obra no calificada aunque posiblemente con experiencia valorada.

Frente a las cifras mencionadas y el marco económico-financiero de la región, la Entidad Ejecutora evidencia la importancia en apoyar la transformación productiva, incentivando la participación de las personas en condición de pobreza a un mercado de trabajo asalariado, el cual cuenta con alto potencial de crecimiento y que redundaría en la educación de una fuerza laboral flexible y bien adaptada a la innovación del Sector Agroindustrial. En relación a lo anterior, una fortaleza del ámbito de intervención es la reducida tasa de analfabetismo- 15 años a más, a nivel regional, la cual tuvo una reducción considerable desde el año 2010 (8.1%) a comparación del año 2015 (6.0%), aunque aún similar a la tasa de analfabetismo nacional (6.0%)⁵.

**Cuadro 8. La Libertad: Tasa de Analfabetismo de 15 años a más
(Porcentaje)**

Provincia	Analfabetismo
Nacional	6.0
Trujillo	6.0

Fuente: ESCALE 2016

2.3. Período de vida del proyecto

Cuadro 9. La Libertad: 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	30/08/2016	30/08/2016

Fuentes: 1/ Convenio de Financiamiento de Proyecto- Quinta Clausula. Fondoempleo 2/ Informe de ejecución

En el Informe de Ejecución en base a entregables de 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 primer entregable menciona un retraso con respecto al cumplimiento de las actividades del proyecto, con un aproximado del 62% de cumplimiento, este retraso según el informe, es debido a una demora en los inicios de los cursos de capacitaciones e incumplimiento de las actividades.

⁵ Ministerio de Educación (2015). *Indicadores de las Estadísticas de la Calidad Educativa*. Recuperado el 10 de setiembre de 2016 de la base de datos de la Unidad de Estadística Educativa.

2.4. Proceso de focalización

Las estrategias de focalización se desarrollaron de forma descentralizada en las provincias propuestas por el proyecto: Virú, Trujillo, Pacasmayo, Ascope, Chepén y Otuzco. Estas estrategias propuestas se desarrollaron a través de las siguientes actividades:

- Se hizo coordinaciones previas con las empresas agroindustriales, con el objetivo de recoger sus demandas de personal y facilitar el establecimiento de los grupos de capacitación.
- Se desarrolló 22 campañas de promoción, luego de haber conocido las demandas de las empresas agroindustriales, asimismo, se coordinó primero con las autoridades y/o líderes de las organizaciones sociales de base en cada zona de intervención, a fin de garantizar los resultados de la actividad.
- Para el desarrollo de las campañas programadas se utilizó los siguientes medios publicitarios: colocación de afiches en lugares estratégicos, perifoneo y volanteo en zonas de mayor concurrencia de público; y publicidad en emisoras radiales locales, solo en los distritos que se garantizará la recepción del público objetivo.
- Asimismo, se realizaron un total de 24 reuniones de orientación para dar a conocer el proyecto y sus alcances, previo al inicio de las capacitaciones; este espacio fue aprovechado para la inscripción de participantes, quienes serían posteriormente beneficiarios.

“[...] La identificación de personas interesadas es fundamental, luego de ello saber seleccionarlas según el cumplimiento de los requisitos que exige el perfil del beneficiario. [...] Para las campañas de difusión son importantes saber con qué materiales se deben contar, ya que tuvimos el caso de un distrito en que el uso de radio local no pudo ser favorable, ya que los participantes escuchan diversas radios y no una en específico” (Participante 1-IE, Mujer, Jefa de Proyecto)

- Además, de las 176 visitas de verificación programadas se realizaron 196, con ello se superó un 11% de lo programado. Estas visitas fueron ejecutadas a un 74% por el equipo técnico de la institución ejecutora debido al bajo presupuesto con el que se contó para contratar consultores externos, por ello, solo el 26% de las visitas fueron realizadas mediante consultorías.

A través de estas estrategias se logró superar un 30% del número meta de beneficiarios seleccionados; de los 978 participantes inscritos, se seleccionaron 468, de los cuales 375 fueron capacitados y lograron certificarse. Del número de egresados certificados, 48 personas desarrollaron competencias técnicas

para desempeñarse como supervisores de cosecha y 327, competencias técnicas para desempeñarse como operarios de cosecha.

2.5. Fase de capacitación

El proceso de capacitación fue desarrollado por el socio estratégico, TECSUP, quién en coordinación con las empresas agroindustriales desarrollaron 23 cursos de capacitación: (19) cursos de operarios de cosecha y (4) cursos de supervisores de cosecha.

Estos cursos fueron ejecutados en colaboración con las empresas agroindustriales, de la siguiente manera: (4) cursos de supervisores de cosecha y (7) cursos de operarios de cosecha en CAMPOSOL; (5) cursos en TALSA; (2) cursos en DANPER y (5) cursos en GANDULES, siendo estos 12 últimos cursos de operarios de cosecha.

Dichas capacitaciones fueron programadas en grupos de formación, distribuidas en: 80 horas para la formación técnica y 10 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 ha generado mucha empatía con los docentes y entre ellos, ya que se ha observado un clima de confianza y de apoyo, que se ha visto reflejado al momento de la inserción laboral. Asimismo, para las empresas fueron de gran importancia, ya que en la actualidad buscan personal con objetivos y habilidades adecuadas. [...]”(Participante 1-IE, Mujer, Jefa de Proyecto)

Por otro lado, durante el proceso de capacitación se evidenció un alto índice de deserción (21%), esto debido a que el 60% de participantes fueron mujeres que, en la mayoría de casos, tuvieron que abandonar la capacitación por motivos familiares y del hogar. Por ello, se ejecutó un total de 81 visitas domiciliarias a los participantes con inasistencias reiterativas, con el fin de disminuir el nivel de deserción.

“[...] La duración de los cursos ha ocasionado que algunos beneficiarios no quisieran seguir ya que por sus necesidades económicas no les significaba una inversión capacitarse sino una pérdida de dinero y tiempo [...] Por ello, para la realización de las capacitaciones se coordinaba con las empresas agroindustriales respecto al personal que necesitarían, para que al culminar la capacitación teórica los beneficiarios sean insertados desde la práctica laboral” (Participante 1-IE, Mujer, Jefa de Proyecto)

Asimismo, se realizaron 443 evaluaciones de monitoreo a los beneficiarios y docentes, durante el proceso de capacitación, específicamente al término de cada módulo de capacitación correspondiente al curso de operarios de cosecha. De la misma manera, se realizaron 64 evaluaciones de monitoreo a los beneficiarios y docentes durante el proceso de capacitación correspondiente al curso de supervisores de cosecha. Como mencionamos en la sección anterior, fueron 375 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 23 talleres de capacitación con la colaboración del Instituto TECSUP, que es una entidad especializada en temas agrícolas, y de las empresas agroindustriales que facilitaron la contratación de los beneficiarios al culminar el proceso de capacitación y prácticas.

De esta manera, se realizaron 21 jornadas de prácticas en el mismo puesto de trabajo, estas se realizaban inmediatamente después de finalizar los cursos teóricos; este proceso permitió que los beneficiarios se sientan motivados y con expectativas de continuar en el proyecto, ya que les resultaba muy atractivo contar con un contrato de trabajo para ingresar al periodo de prácticas, que permitiría recibir un pago al finalizar dicho proceso y continuar trabajando en la empresa. Los contratos de trabajo establecidos desde su período de prácticas, en su mayoría tuvieron una vigencia de tres meses a más.

El proceso de inserción laboral se acompañó con asesorías a los beneficiarios (exámenes médicos, evaluación psicológica, elaboración y/o actualización de CV's), principalmente durante el proceso de selección de las empresas, a fin de que los beneficiarios fueron admitidos desde sus prácticas laborales. 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.

Por otro lado, se realizaron 22 reuniones de evaluación con los jefes inmediatos de los beneficiarios que fueron insertados laboralmente, que en algunos casos ha sido difícil de realizar, ya que por su función se encontraban en diversas actividades en los campos distintos de las empresas agroindustriales.

“[...] Como parte del proceso de práctica laboral, los beneficiarios ingresaban a las empresas agroindustriales con contrato y de ese modo recibían una remuneración; esto se sumaba el acompañamiento de los docentes [...] Asimismo, hemos recibido información de algunos

beneficiarios que desistieron en continuar en las empresas, a pesar de que ya contaban con un contrato [...]”(Participante 1-IE, Mujer, Jefa de Proyecto)

De esta manera, se consiguió la asesoría y el acompañamiento a 339 beneficiarios en su proceso de intermediación laboral. De los cuales 72 beneficiarios ingresaron a la empresa TALSA, 77 a la empresa GANDULES y 190 a la empresa CAMPOSOL, de los cuales 103 beneficiarios ingresaron al puesto de Supervisor de cosecha y 87 al puesto de Operario de cosecha.

2.7. Costo del proyecto

El análisis se realiza a partir de la estructura y la ejecución del presupuesto presentado 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 de acuerdo al convenio inicial (Cuadro N° 6) comparte el financiamiento entre Fondoempleo (78.43%), CEDEPAS (2.36%), TECSUP (5.14%), TALSA (9.07%), Camposol (3.93%) y Gandules (1.08%). En estas cifras no está incluido el monto destinado por Fondoempleo para la línea de base y evaluación final.

Cuadro 10. Presupuesto total del proyecto-Informe Final

Concepto	Total según convenio S/.	Último POA Aprobado S/.	Ejecutado S/.	% de ejecución
FONDOEMPLEO	1,258,650.28	1,258,650.28	1078936.54	86
Institución Ejecutora	37,910.67	37,910.67	38,216.71	101
TECSUP	82,500.00	82,500.00	112,610.00	136
TALSA	145,500.00	145,500.00	75,665.09	52
CAMPOSOL	63,000.00	63,000.00	92,750.00	147
GANDULES	17,280.00	17,280.00	33,480.00	194
Beneficiarios	-	-	-	-
TOTAL	1,604,840.95	1,604,840.95	1,431,658.34	89

Fuente: Informe final. CEDEPAS Norte. Proyecto Capacitación e Inserción Laboral-La Libertad-Cedepas Norte-Agroindustrial-Operario, Supervisor. 15-09- 2016.

Asimismo, en el cuadro se puede precisar que “en los 17 meses de ejecución del proyecto, se ha logrado ejecutar el 89% del presupuesto total del proyecto monetario y valorizado”. También “podemos ver que se ha ejecutado el 86% del presupuesto comprometido de FONDOEMPLEO”, el motivo del menor gasto es “que no se gastó el total del dinero en las 3 consultorías, el costo promedio del pasaje de los beneficiarios ha sido menor al programado, el pago de movilidad de los beneficiarios durante los días de prácticas y en la búsqueda de empleo, fueron asumidos por las empresas, salvo en el caso de 2

grupos, y los gastos en servicios de terceros ha sido menor a lo programado, especialmente lo relacionado a la emisión de mensajes radiales, que fue poco utilizado; por lo que solo se logró un 86% de ejecución, respecto a lo programado”.

“Con relación al aporte no monetario de CEDEPAS Norte, ha sido cumplido en 1% por encima de lo programado, debido a que fue necesario contar con 2 meses más de lo programado. Así mismo, el aporte de las instituciones aliadas como es TECSUP, ha tenido un aporte mayor a lo programado en 36%, debido a que realizó un grupo de capacitación gratuito, el aporte de las empresas TALSA, CAMPOSOL, GANDULES Y DANPER (el aporte de DANPER, está incluido en el de TALSA) ha sido ejecutado en un 89% de lo programado, finalmente el aporte no monetario en su conjunto ha sido ejecutado en un 102% de lo programado”. En el siguiente cuadro se puede apreciar el monto establecido por Fondoempleo tanto para la gestión del proyecto como para los estudios de línea de base de acuerdo al convenio inicial.

- Gestión del proyecto : 96.52%
- Línea de base y evaluación fina : 3.48%

Cuadro 11. Presupuesto a transferir-Informe Final

Concepto	Total según convenio S/.	Último POA Aprobado S/.	Ejecutado	% de Ejecución
FONDOEMPLEO	1,258,650.28	1,258,650.28	1155466.98	92
Línea de base y Evaluación Final (4% del monto total)	43,779.14	43,779.14	0	0
Total a transferir	1,214,871.14	1,214,871.14	1,155,466.98	92

Fuente: Informe final. CEDEPAS Norte. Proyecto Capacitación e Inserción Laboral-La Libertad-Cedepas Norte-Agroindustrial-Operario, Supervisor. 15-09- 2016.

El presupuesto en términos de componentes se diseñó, de acuerdo al convenio, para ser distribuido en las siguientes proporciones:

- Componente 1: 62.71%
- Componente 2: 3.19%
- Componente 6: 34.11%.

Se resalta una importante asignación para el desarrollo de competencias y un menor porcentaje para la inserción laboral, alrededor del 34.11% se destina para la administración del proyecto.

Cuadro 12. Resumen de ejecución a nivel de componente-Informe Final.

Concepto	Total según convenio S/.	Último POA Aprobado S/.	Ejecutado S/.	% de ejecución
Componente 1 Mujeres y hombres, desarrollan competencias laborales para acceder al mercado laboral formal	761,788.40	761,788.40	685,123.50	90
Componente 2 Mujeres y hombres capacitados e insertados en el mercado laboral formal	38,724.00	38,724.00	26571.00	69
Componente 6 Manejo del Proyecto	414,358.75	414,358.75	367,242.04	89
Total	1,214,871.15	1,214,871.15	1,078,936.54	89

Fuente: Informe final. CEDEPAS Norte. Proyecto Capacitación e Inserción Laboral-La Libertad-Cedepas Norte-Agroindustrial-Operario, Supervisor. 15-09- 2016.

De acuerdo al porcentaje de ejecución “el proyecto se ha ejecutado, haciendo uso en promedio del 89% del presupuesto aprobado”, se aprecia “en el Componente 1 una mayor ejecución del presupuesto (90%)”, en el Componente 2 solo se logró ejecutar un 69% y en el Componente 6 se ejecutó 89% del presupuesto; “lo que no significa un desfase en nivel de avance técnico, puesto que se ha logrado obtener un 97% de avance”.

Cuadro 13. Balance final del proyecto

Concepto	S/.
A. Total a transferir	1,214,871.14
B. Desembolsos	1,155,466.98
C. Otros Ingresos	0
D. Monto Ejecutado	1078936.54
E. Descuentos y/o Penalidades.	0
F. Gastos Observados	0
Saldo (B+C-D-E-F)	76,530.44

Fuente: Informe final. CEDEPAS Norte. Proyecto Capacitación e Inserción Laboral-La Libertad-Cedepas Norte-Agroindustrial-Operario, Supervisor. 15-09- 2016.

De acuerdo al informe final al cierre del proyecto se hizo la devolución del saldo de fondos, el mismo que asciende a S/ 76,530.44 de los fondos transferidos, con lo que se procedió al cierre de la cuenta bancaria. En el cuadro siguiente se sintetiza el presupuesto total y el ejecutado así como los porcentajes de avance por cada uno de los participantes en este proyecto.

Cuadro 14. Presupuesto total y porcentajes de avances

Resumir datos de programación presupuestal	Presupuesto Total S/.	Total ejecutado S/.	Porcentaje de avance (%)
FONDOEMPLEO (No incluye LB y EF)	1,214,871.14	1078936,54	89

Resumir datos de programación presupuestal	Presupuesto Total S/.	Total ejecutado S/.	Porcentaje de avance (%)
Institución Ejecutora	37,910.67	38.216,71	101
Instituciones Colaboradoras: TECSUP	82,500.00	112.610,00	136
TALSA	145,500.00	75.665,09	52
CAMPOSOL	63,000.00	92750,00	147
GANDULES	17,280.00	33.480,00	194
Total del Proyecto	1,561,061.81	1.431.658,34	92

Fuente: Informe final. CEDEPAS Norte. Proyecto Capacitación e Inserción Laboral-La Libertad-Cedepas Norte-Agroindustrial-Operario, Supervisor. 15-09- 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 las provincias de Virú, Trujillo, Pacasmayo, Ascope, Chepén y Otuzco
- 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
- TALSA
- DANMPER
- CAMPOSOL

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 - La Libertad - CEDEPAS Norte – Agroindustrial – Operario, Supervisor de las provincias de Virú, Trujillo, Pacasmayo y Chepén” 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.
- b) Medir las condiciones del Propósito y Componentes del Marco Lógico del proyecto después de la intervención del proyecto.
- c) Analizar las pertinencia, eficacia, eficiencia y 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, medir 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
La Libertad	CEDEPAS Norte	Capacitación e Inserción Laboral - La Libertad - CEDEPAS Norte – Agroindustrial – Operario, Supervisor	440	205

El presente estudio de evaluación final estuvo compuesto por una muestra de 205 personas beneficiarias (Anexo 4) del Proyecto “Capacitación e Inserción Laboral - La Libertad - CEDEPAS Norte –

Agroindustrial – Operario, Supervisor”. 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 440 beneficiarios. La variable de ponderación fue Peso definida en los Tabulados Estadísticos proporcionados por Fondo Empleo, siendo este 2.15. Se conservó el tamaño muestral presentado en el Anexo1 de los TdR (205) 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. 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
La Libertad	Entrevista a IE	Equipo técnico de la IE	1 persona
	Historia de Éxito	Beneficiario del Proyecto	1 persona
	Entrevista a Empresa	Responsable de Recursos Humanos de la Empresa	3 persona
	Mapa Parlante	Beneficiarios del Proyecto	4 personas

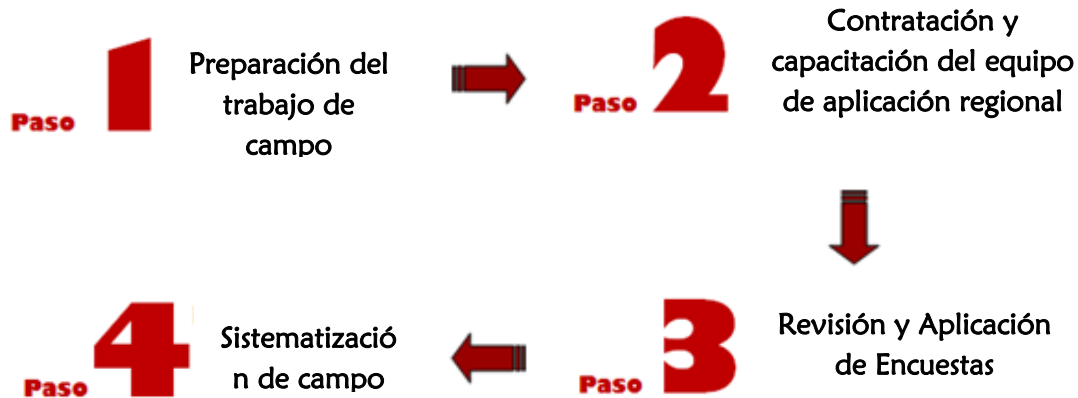
3.2.1.2. Propuesta metodológica para el trabajo de campo

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 - La Libertad - CEDEPAS Norte – Agroindustrial – Operario, Supervisor”.

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 Evaluación Final. 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
LA LIBERTAD	CEDEPAS					5	🟢	1	🟢	1	🟢 de Capa	1	🟢	1	🟢 4

Fuente: Protocolo de Recolección de Información, Gestiona y Aprende 2016

Asimismo, la matriz de coordinación se adecuó para las referencias de las empresas y establecer comunicación con las que participaron del Proyecto C-14-02, los criterios establecidos destacan criterios de responsabilidad social, número de beneficiarios, reporte de ocurrencias, los mismos que se contrastaron con las entrevistas realizadas a las empresas.

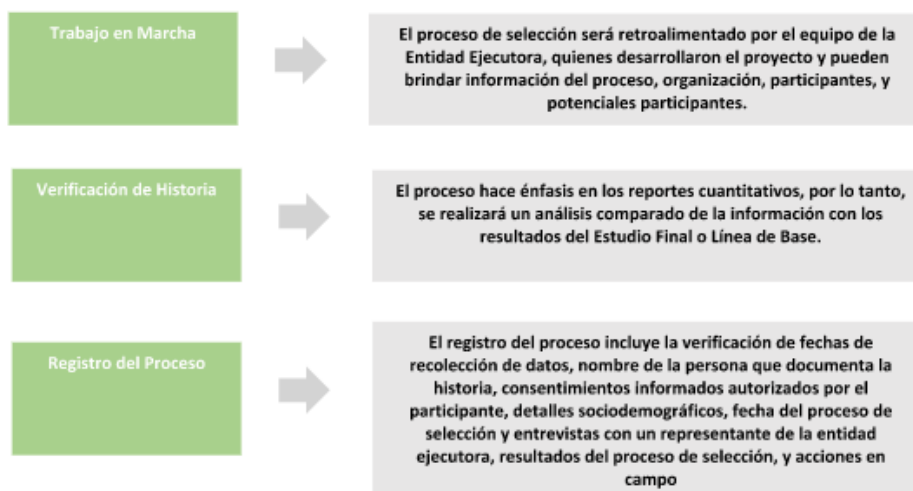
Ilustración 3. Matriz de coordinación para las empresas

Empresas	Contacto			Anotaciones adicionales	Certificaciones	Criterio de selección
	Nombre	Cargo	Número			
						●

Fuente: Protocolo de Recolección de Información, Gestiona y Aprende 2016

En el caso del desarrollo metodológico para la elección de la persona clave en la Historia de Éxito, se utilizó una jerarquía de criterios en el proceso, la cual fue compartida y estructurada en conjunto con Fondoempleo, con el fin de hacer cambios de ser necesario; a continuación, se presente el esquema de jerarquía.

Ilustración 4. Esquema de jerarquía de selección



Fuente: Resumen Metodológico de Historia de Éxito, Gestiona y Aprende 2016

Posteriormente, se definieron los dominios de cambios⁶ (Davies y Dart, 2005.)⁷, y validaron con Fondoempleo; los dominios de cambios propuestos por Gestiona y Aprende atienden a la vida de los individuos, además del cambio a partir de las intervenciones de los proyectos de Fondoempleo; estos

⁶ De acuerdo a los autores de la Guía Most Significant Changes, los dominios de cambio se definen como los intereses que pueda tener un proyecto en su evaluación, por lo que pueden resultar categorías poco claras y en algunas ocasiones éstos son deliberadamente confusos para permitirle a la gente tener diferentes interpretaciones y puntos de análisis

⁷ Davies, R. y Dart, J. (2005). The 'Most Significant Change' (MSC) Technique. United Kingdom: Care International.

puntos se conciben como puntos de análisis más amplios. En ese sentido, los dominios identificados por Gestiona y Aprende fueron: (i) cambios en la vida de la persona, (ii) Cambios en la sostenibilidad de las acciones, y (iii) Cambio en la naturaleza de la participación. *“Cuando las organizaciones usan dominios de cambios dejan libertad para enfocar en cosas que la gente cree que son relevantes, en sus propios contextos y no para lo que las organizaciones piensan que es importante, por lo que se incluyen dominios sobre lecciones aprendidas, que muchas veces reflejan los cambios negativos que se han obtenido”* (Davies y Dart, 2005). Es importante considerar que el cambio del comportamiento y su percepción acerca del cambio implicaron valorar la historia y experiencia del participante - ¿Por qué es Significativa y en qué contexto se suscitan los cambios? Por lo tanto, la información recolectada se recogió en tres niveles – Información, Descripción y Significado.

Adicionalmente, en el desarrollo del EEF en la región La Libertad, 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 5. Ejemplo de trazado de mapas

Distrito	Beneficiario	Dirección IE	Referencia
Chicama	Beneficiario 1	AAHH Alan Garcia Mz E Lt 25	A una cuadra del monumento
	Beneficiario 2	calle Brazil Mz A Lt M	frente al paradero la pascana
	Beneficiario 3	Av Roma S/N Alto Peru Sector I - Sausal	Por el vivero - Frente al Pronoi
	Beneficiario 4	Av. 11 de Febrero Mz L Lt 1	Frente al grifo del Peaje Chicama
	Beneficiario 5	La Pascana Mz D Lote 10 calle San Martin	por el colegio Santa Rosa

Cuadro 15. 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 operacionaliza 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 (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 1⁹.

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 “Capacitación e Inserción Laboral - La Libertad - CEDEPAS Norte - Agroindustrial - Operario, Supervisor”, 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 16. 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

⁹ 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.

Nº	Participantes	Temática	Fecha	Hora	Medio
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.

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 CEDEPAS Norte. 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 FONDOEMPLO, así como propuestas particulares para el fortalecimiento de futuras experiencias en proyectos similares.

Institución:	CEDEPAS Norte
Entrevistado:	Melva Cabrera - Jefe del Proyecto C-14-02 de CEDEPAS Norte. Tiempo aproximado en el cargo: 10 meses. Tiempo y tareas compartidas entre los miembros del equipo técnico.
Entrevistador:	Marco Froilán De La Cruz Sánchez – Institución Evaluadora Gestiona y Aprende S.A.C
DURACION TOTAL DE LA ENTREVISTA: 01 h 45 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

Se estableció comunicación con un grupo de empresas (3) sugeridas por CEDEPAS de acuerdo a la vinculación establecida, asimismo, se establecieron algunos criterios para la selección destacando el criterio de responsabilidad social y el mayor número de beneficiarios, los mismos que han podido ser contrastados con las entrevistas realizadas.

La concertación de las entrevistas fue vía telefónica y se les remitió cartas vías electrónica para la formalidad del caso. Al concertar la entrevista y al momento de la entrevista misma se les precisaba que esta iba a ser grabada y la información era de carácter confidencial y de uso exclusivo para el estudio. Se seleccionó a los responsables de recursos humanos de las empresas, en ese sentido, se brindan los datos de las personas y empresas entrevistadas.

Nº	Participante	Puesto	Empresa
1	Militza Martínez Saavedra	Jefe de Reclutamiento y selección del talento humano	Camposol
2	Manuel Razzeto Chauca	Gerente de Recursos Humanos	Talsa
3	Wilser Silva Vera	Supervisor de Recursos Humanos	Gandules

Se efectivizó las entrevistas con las empresas Talsa y Gandules, no se concretó la entrevista con la representante de Camposol. Las principales conclusiones que se desprenden de las entrevistas son las siguientes:

Tema 1: Vinculación de la empresa con la IE

Se constata que la vinculación de CEDEPAS y las empresas agroindustriales tiende a ser fluida fundamentalmente por venir trabajando previamente en este departamento y otros, asimismo, este tipo de empresas tienen como práctica habitual la capacitación de sus trabajadores o acceden a programas de empleabilidad como el que ofrece Fondoempleo.

En el caso de Talsa se aprecia que es la empresa la que precisa el perfil ocupacional de acuerdo a sus necesidades e incluso se involucra en el contenido de los cursos a tal punto que la etapa de inducción que suelen brindar las empresas cuando acogen a los trabajadores, la referida empresa coordinó con la

entidad ejecutora y la entidad formadora para que en la formación se incorporase las características de los tipos de cultivos y la dinámica empresarial y optimizar el lapso de tiempo que les representa a las empresas la dedicación a la charla de inducción a los nuevos trabajadores.

Circunstancia que se puede apreciar en el caso de Gandules y en otras empresas en las que hemos participado. Un aspecto que se resalta de la relación con CEDEPAS una vez que se concluye la participación de los trabajadores y como resultado de tener una producción estacional es que les facilitan contar con trabajadores cuando inician una nueva etapa de producción. Las demandas laborales fundamentalmente son operarios de campo y en algunos casos esta es menor a lo planificado por las circunstancias económicas que se vive.

Tema 2: En relación al desempeño laboral de los Beneficiarios

Un denominador común y por las características propias de la ocupación que desarrollan los beneficiarios en la actividad agrícola –operarios de campo- es la deserción producto de ser jornadas intensivas (expuestos al sol y en arena), en ese sentido, la adaptabilidad a este tipo de actividad económica depende de la valoración del puesto de trabajo y generación de ingresos enmarcados en una modalidad contractual dada a conocer desde un inicio como es el régimen agrario. Superada este proceso que se observa al inicio de la inserción laboral, en promedio de las evaluaciones efectuadas por las empresas entrevistadas, el desempeño de los beneficiarios es bueno tanto en la valoración de las habilidades técnicas, habilidades personales así como en la de actitud para el trabajo.

Reporte de los Mapas Parlantes

El presente estudio involucró el desarrollo de un mapa parlante; el cual es una herramienta metodológica de investigación participativa que permiten recoger información a través de la diagramación de escenarios o mapas personales. El objetivo de la aplicación fue recoger la percepción, valoración y 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
Erika Vilca	F	29	Casada	Si
Carlos Alayo	M	19	Soltero	No
José Sánchez	M	34	Casado	Si
Katherine Díaz	F	22	Soltera	No

Participante	Sexo	Edad	Estado Civil	Hijos
Erika Vilca	F	29	Casada	Si

Cuadro 17. Proyecto C-14-02 -Matriz de resultados

Participantes	Valoración escenarios contraste	Impacto percibido
Participante 1 (Erika, 29 años)	<ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra satisfecho con los resultados y aprendizajes obtenidos en las capacitaciones: “El proyecto en resumen fue lo que esperaba, ya que me ha enseñado a desenvolverme en el campo laboral y sobresalir para poder presentarme a otras empresas”. • Considera que la capacitación aportó en su desarrollo personal: “El proyecto me ha ayudado a adquirir nuevos conocimientos y desarrollar mis habilidades, conocerme mejor, mejorar mi autoestima”. • Su experiencia también se traduce en la construcción de redes de trabajo entre sus compañeros de grupo y hubiese preferido ahondar en desarrollo personal: “Me hubiera gustado que también nos capaciten en temas relacionado a la familia, ya que al mejorar ello podría trabajar más tranquila”. 	<ul style="list-style-type: none"> • La beneficiaria se siente muy motivada porque luego de finalizar el proyecto, se siente mucho más preparada académicamente, tiene expectativas altas de conseguir un mejor empleo. • 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 proyecto ha permitido que obtenga un empleo y establezca una red de apoyo entre sus compañeros.
Participante 2 (Carlos, 19 años)	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que la capacitación le permitió desarrollar capacidades y reconocer la importancia de tecnificar la agricultura de su familia: “En las capacitaciones he podido perfeccionar mis conocimientos, gracias las prácticas en campo”. • Menciona que su proyecto de vida se encuentra fortalecido a partir de la expansión de su red social – “Ahora me siento más preparado para conseguir un mejor empleo”. • Se encuentra satisfecho por aprendizajes adquiridos después de finalizar las capacitaciones - “El proyecto si fue lo que esperaba porque he logrado aprender nuevos procedimientos relacionados al trabajo agrícola”. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • El proyecto ha permitido que obtenga un empleo y establezca una red de apoyo entre sus compañeros.

Participantes	Valoración escenarios contraste	Impacto percibido
Participante 3 (José, 34 años)	<ul style="list-style-type: none"> Se encuentra satisfecho por la obtención de un empleo al finalizar las capacitaciones - "Mis expectativas se cumplieron ya que cuando ingresé al proyecto esperaba conseguir un mejor empleo, finalmente lo pude conseguir". Considera que el proyecto la ha ayudado a fortalecer su idea de futuro, ya que logro capacitarse en lo que él deseaba y acercarse al logro de su proyecto de vida - "Al final el proyecto fue lo que esperaba porque recibí una buena capacitación en un buen instituto y porque logré tener trabajo". Considera que las capacitaciones en habilidades blandas han sido beneficioso en su desarrollo personal- "Las charlas con los psicólogos me han ayudado a conocerme mejor y saber comportarme dentro de una empresa". 	<ul style="list-style-type: none"> La beneficiaria se siente muy motivada porque luego de finalizar el proyecto, se siente mucho más preparada académicamente, tiene expectativas altas de conseguir un mejor empleo. El proyecto ha permitido que obtenga un empleo y establezca una red de apoyo entre sus compañeros. Los cursos le permitirán aspirar a mejores condiciones laborales y profesionales futuras, ya que se ha capacitado en temas nuevos.
Participante 4 (Katherine, 22 años)	<ul style="list-style-type: none"> Se encuentra satisfecha por la obtención de un empleo al finalizar las capacitaciones: "El proyecto fue lo que esperaba porque le dieron una mejor oportunidad laboral para poder tener una mejor condición de vida". Considera que la capacitación le permitió desarrollar capacidades y reconocer la importancia de tecnificar la agricultura de su familia: "Las capacitaciones fueron muy buenas ya que me ayudaron a perfeccionar mis conocimientos en el trabajo de campo". Considera valiosos haber desarrollado los módulos de habilidades sociales ya que después del proyecto ha podido mejorar en aspectos personales de su vida: "El proyecto a través del curso de habilidades blandas me ayudó a mejorar mi actitud en el trabajo y a poder saber mis derechos laborales". También, considera que las capacitaciones fueron bien planteadas ya que el perfil de las capacitaciones que ha llevado, actualmente tiene mucha demanda laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> La beneficiaria se siente mucho más preparada 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. 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.

3.2.4. Revisión documentaria

Cuadro 18. Proyecto C-14-02: Revisión documentaria

Documentos	Detalle
Línea de Base	Reporte POA- Especificación de Técnica
	Línea 1: Capacitación e Inserción Laboral - La Libertad - CEDEPAS Norte
Evaluación Final	Informe de Ejecución en base a entregables C14-02

Documentos	Detalle
	Informe de Supervisión primer entregable-La Libertad
	Base de datos Octubre

Fuente: (1) Bases C-14-02 –Convenio y POA – Línea de Base, (2) Bases C-14-02 de la IE – EEF.

3.3. Período de referencia del estudio

El periodo de referencia del estudio para el proyecto C-14-02 es del 01 de abril de 2015 y 30 de agosto de 2016.

4. Resultados

4.1. Caracterización de la población beneficiaria

En relación a los indicadores personales de los beneficiarios, se puede observar que existe un mayor porcentaje de mujeres (60%) que hombres (40%), las edades de los participantes fluctuaron entre los 18 y 46 años ($ME=29.03$, $DE=8.33$). Sobre lo anterior, el 41.5% de los beneficiarios se encuentran en el rango de 18 a 24 años, el 14.6% en el rango de 25 a 29 años, y el 43.9% posee más de 30 años.

Cuadro 19. Línea de base: Indicadores personales de los beneficiarios
(Porcentaje)

Indicadores	Resultado
Sexo	
Mujer	60
Hombre	40
Total (%)	100
Beneficiarios	440
Edad (Promedio)	
	29.03 (8.33)
Rangos de edades (años)	
De 18 a 24	41.5
De 25 a 29	14.6
Más de 30	43.9
Total (%)	100
Beneficiarios	440

Fuente: Encuesta Socioeconómica y Laboral, setiembre 2016.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

Sobre lo anterior, se evidencia la proporción de personas menores de 25 años respecto al rango más de 30, relacionadas a actividades agrícolas que requieren un conocimiento especializado; asimismo, la

mayor proporción de mujeres, particularmente en ocupaciones que demandan mayor esfuerzo físico y habilidades que requieren experiencia agrícola.

En cuanto a las variables referidas al nivel educativo de los beneficiarios, se aprecia que el 33.7% tenía secundaria completa, 12.7% tenían estudios técnico completos y 4.9% tenían estudios universitarios incompletos; asimismo, el año de estudios promedio es de 10.24 años ($DE=3.09$). El porcentaje de beneficiarios que refiere ha estudiado algún curso de corta duración en referencia al estudio de línea de base (18.5%) asciende a 7.8%.

Cuadro 20. Estudios de evaluación: Indicadores educativos de los beneficiarios
(Porcentaje)

Indicadores	ELB	EEF	Variación
Nivel de educación			
Ninguno			
Primaria	14.6	14.6	
Secundaria incompleta	21.5	21.5	0
Secundaria completa	33.7	33.7	0
Superior No Universitaria incompleta	12.7	12.7	0
Superior No Universitaria completa	12.7	12.7	0
Superior Universitaria incompleta	4.9	4.9	0
Superior Universitaria completa			
Total	100	100	
Beneficiarios	440	440	
% de beneficiarios que va a regresar al colegio/Instituto/Universidad a seguir/continuar sus estudios 1/			
	43.9	-	-
% que ha estudiado algún curso de corta duración			
	18.5	7.8	-10.7

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

Fuente: Encuesta Socioeconómica y Laboral, setiembre 2016.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

En relación a las exigencias de las ocupaciones demandadas, si bien el porcentaje de población con estudios superiores (30.3%) no es concordante con la intensidad de capital y conocimiento para operar en la cadena productiva¹⁰, considerando las características contextuales de la zona de intervención del proyecto – aglomeraciones urbanas producto de las particularidades productivas y económicas de los distritos de Virú y Pacasmayo en los que se interviene y que conlleva a una mayor concentración de una

¹⁰ Se requería como mínimo haber concluido el nivel de educación primaria, los indicadores expresan un importante porcentaje de la población (24.5%) con un nivel de educativo superior al perfil para desempeñarse como Supervisores de Campo y Operarios de Cosecha.

población en búsqueda de mayores oportunidades de progreso, se puede apreciar que los beneficiarios (91.7%) se ajustan al nivel educativo establecido por la Entidad Ejecutora.

Se destaca un 14.6% de beneficiarios que no se ajusta al mínimo nivel educativo exigido para las ocupaciones, sin embargo, en el documento del proyecto se enfatiza lo anterior únicamente como requerimiento para comprender las capacitaciones, en tanto se valorizan otras condiciones para la selección: experiencia en el trabajo (destreza y habilidades en campo) y motivaciones de participación en el proyecto.

Otro aspecto a resaltar es el porcentaje de la muestra que se encontraba Ocupada después del proyecto, en referencia al estudio de Línea de Base (79.5%); de acuerdo a los resultados, se experimentó una disminución de 9.3% puntos porcentuales de la población beneficiaria del proyecto que pertenece a los ocupados. Sin embargo, es importante considerar que los empleos vinculados a la agroexportación en la región tienen una naturaleza estacional¹¹ 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 población ocupada asociado a la dinámica estacional de la cadena productiva agroindustrial.

Cuadro 21. Estudios de evaluación: Condición de actividad de los beneficiarios
(Porcentaje)

Indicadores	ELB	EEF	Variación
Ocupados	79.5	70.2	-9.3
Desocupados	14.1	9.3	-4.8
Inactivos	6.3	20.5	14.2
Total (%)	100	100	
Beneficiarios	440	440	

Fuente: Encuesta Socioeconómica y Laboral, setiembre 2016.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

Asimismo, se exploraron los motivos por lo que no se había buscado trabajo, obteniéndose que aquellas personas de condición Inactiva, el 4.8% refiere que no buscó trabajo porque se cansó de hacerlo, porque sus estudios no les permiten (69.0%), el 21.4% por dedicarse a las tareas del hogar, un 2.4% refiere su inactividad por problemas de salud, y 2.4% como otros motivos (se resalta el caso de un beneficiario que se encontraba detenido en Piura). Asimismo, según descriptivos, la razón de inactividad - tareas del

¹¹ Gerencia Regional de Agricultura (2016). Serie Histórica Cadenas Productivas. Recuperado de: <http://www.agrolibertad.gob.pe/?q=node/112>

hogar, fue reportada exclusivamente por las mujeres¹², lo cual podría evidenciar que aun ingresando al mercado laboral, lo que supone una mejoría en términos de igualdad, las mujeres mantienen como actividad de retorno las tareas del hogar.

Cuadro 22. Estudios de evaluación: Motivos de la Inactividad de los beneficiarios
(Porcentaje)

Indicadores	ELB	EEF	Variación
No hay trabajo	23.1	4.8	-18.3
Sus estudios no le permiten	15.4	69.0	53.6
Tareas del hogar no le permiten	53.8	21.4	-32.4
Problemas de salud	7.7	2.4	-5.3
Otro	0	2.4	2.4
Total (%)	100	100	
Beneficiarios	28	90	62

Fuente: Encuesta Socioeconómica y Laboral, setiembre 2016.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

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 dependientes¹³, específicamente empleados y obreros (76.1%), experimentando un aumento de 7.9 puntos porcentuales, luego de finalizar el proyecto. Este porcentaje es coherente con la reducción de personas en la categoría ocupacional independiente (7 puntos porcentuales), siendo una categoría asociada a bajos e irregulares ingresos, débil cobertura de seguro social; asimismo, el trabajo independiente¹⁴, en una alta proporción se desarrolla en el ámbito de la economía informal. Es importante considerar que el mayor grado de ocupabilidad en el sector agroindustrial, puede deberse a su dinámica estacional de empleo, además que optan por las diferentes alternativas que se presentan en el mercado laboral, pudiendo emplearse en actividades diversas a las priorizadas.

Cuadro 23. Estudios de evaluación: Indicadores sobre la ocupación principal de los beneficiarios
(Porcentaje)

Indicadores	ELB	EEF	Variación
Sector económico			

¹² De las personas que respondieron como opción 6 a la pregunta F.4. de la Encuesta Socio Económica, el 84.6% son mujeres. y el 15.4% son hombres.

¹³ 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.

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

Indicadores	ELB	EEF	Variación
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	49.1	70.1	21
Manufactura-Industria	1.2	3.5	2.3
Construcción	4.9	1.4	-3.5
Comercio	14.7	9.0	-5.7
Servicios	27	13.9	-3.1
Hogares	3.1	2.1	-1
Total (%)	100	100	
Beneficiarios	350	309	-41
Categoría ocupacional			
Empleador	1.8	0	-1.8
Empleado/Obrero	76.1	84	7.9
Independiente	20.2	13.2	-7
Trabajador del Hogar	1.8	2.8	1
Total (%)	100	100	
Beneficiarios	350	309	-41
Estructura de mercado			
1 trabajador	22.1	13.2	-8.9
De 2 a 10 trabajadores	26.4	13.2	-13.2
De 11 a 200 trabajadores	27.0	43.1	16.1
De 201 a más trabajadores	24.5	30.6	6.1
Total (%)	100.0	100	
Beneficiarios	350	309	-41
Experiencia laboral en la ocupación Principal (promedio) 1/	1 año 11 meses y 6 días (701 días)	2 años 8 meses y 26 días (996 días)	9 meses y 25 días (295 días)

1/ Se considera a los beneficiarios Ocupados

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 (84%); el 30.6% lo hacía en empresas de 201 a más trabajadores, seguido de un grupo que labora en empresas de 11 a 200 personas (43.1%). Asimismo, mayoritariamente se desenvuelven en las actividades económicas de Agricultura y Servicios, que en conjunto representan el 84%. El porcentaje restante, mantenía labores e ingresos en los sectores de Comercio (9%) y otros como construcción, manufactura y hogares que en conjunto ascienden al 7%.

En relación a los indicadores anteriormente mencionados, se reporta un considerable porcentaje luego de la intervención del proyecto (64.9%), que menciona no haber ingresado a trabajar luego de que la entidad ejecutora le presentase a alguna empresa; sin embargo, se puede plantear que a raíz de los

criterios de capacitación, pudieron emplearse en relación a los cursos ofertados (operario de campo y supervisor de cosecha)¹⁵, desarrollando experiencia en el sector agroindustrial.

Asimismo, se evidencia un importante porcentaje de beneficiarios que se encuentra en subempleo o empleo ocasional, referidas a las categorías ocupaciones: Comercio y Servicios; lo anterior puede entenderse, si se considera que solo el 29.3% tiene educación secundaria completa. En ese sentido, son las actividades de comercio y servicios, las que absorben a esta mano de obra, y que el proyecto no permitió mayores capacidades de poder insertarse en las empresas agroexportadoras.

Esta apreciación es consistente con el nivel de ingresos recogido en la encuesta, donde se observa que el 70.2% de beneficiarios reporta poseer algún ingreso, siendo la remuneración promedio mensual de 948.86 nuevos soles ($DE=365,45$); significando un disminución de 9.3 nuevos soles en referencia al momento de ELB. Asimismo, el ingreso promedio por hora es 4.86 nuevos soles ($DE=2.30$), descriptivamente mayor al de momento de ELB con una variación de 0.81 nuevos soles.

Es importante mencionar que aunado al aumento de empleos como dependientes en la EEF en 7.9 puntos porcentuales, asociados a un adecuado sostenimiento financiero, los resultados registran que el 66% percibe más que una remuneración mínima vital. Lo anterior mencionado podría evidenciar una racionalidad para trabajar de manera dependiente y una búsqueda de ingresos formales, asociados a ventajas de seguridad, como seguro de salud, y acceso a sistemas de pensiones.

En referencia a la seguridad social, en el momento de EEF se evidencia un aumento de 29.6% de personas que acceden a algún seguro de salud (principalmente por el lado contributivo – 68.8% en ESSALUD); adicionalmente, a pesar de que un importante porcentaje (20.1%) no cuenta con un seguro de salud, se experimentó una reducción de 29.6 puntos porcentuales, colocándolos en una situación de protección frente a las vulnerabilidad - accidentes o enfermedades.

Cuadro 24. 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/	%	79.5	70.2	-9.3
Ingreso mensual (Promedio) 2/	S/.	737.86 (374,06)	937.76 (317.93)	199.9
Ingreso por hora (Promedio) 2/	S/.	4.05 (2,31)	4.79 (2.13)	0.74
Jornada laboral (Promedio x	Horas	45.85 (16.39)	47.58 (11.14)	1.73

¹⁵ Dato tomado de Sección 1 Información General. Informe de ejecución en base a entregables. Especificación Técnica. Proyecto: Capacitación e Inserción Laboral - La Libertad - CEDEPAS Norte –Agroindustrial – Operario, Supervisor. (Acápites 1- Información General).

Indicador	Unidad de medida	ELB	EEF	Variación
semana) 3/				
Beneficiarios que gana más que 1 RMV 2/ - 4/	%	30.1	66.0	35.9
Total Beneficiarios	%	100	100	
		350	309	-41
Acceso a seguro de salud				
ESSALUD	%	30.7	68.8	38.1
SIS	%	18.4	11.1	-7.3
Privado	%	1.2	0	-1.2
Sin seguro de salud	%	49.7	20.1	-29.6
Total Beneficiarios	%	100	309	-41
Acceso a sistema de pensiones 5/				
AFP	%	-	61.8	
ONP	%	-	6.9	
Otro	%	-	-	
Sin seguro de pensiones	%	-	31.2	
Total Beneficiarios	%	-	100	
		-	309	

Nota: Se realizó la ponderación para la población total de beneficiarios (440).

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.

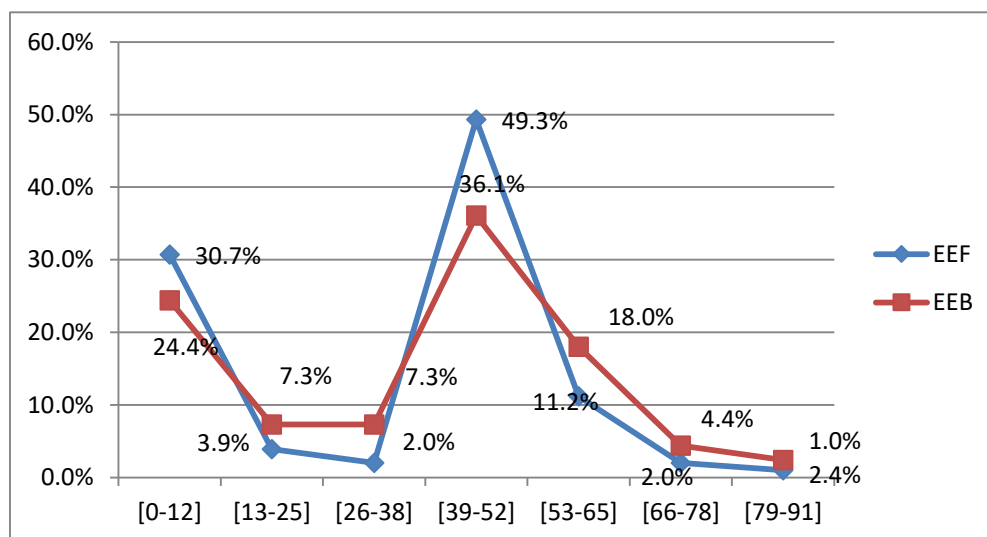
Fuente: Encuesta Socioeconómica y Laboral, setiembre 2016.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

Resulta importante evidenciar la distribución de la jornada laboral, la cual alcanza las 47.58 horas semanales en la EEF y 45.85 en el ELB. En consideración a lo anterior, de acuerdo a las cifras reportadas, en el caso de la Evaluación Final el 77.8% de la población entrevistada cumple la jornada máxima legal prevista en la normativa nacional¹⁶, en comparación a la ELB (66.9%). Es importante mencionar que la industria agrícola que desarrolla la región, y las condiciones de empleo asociadas a las empresas agroexportadoras, pudieron contribuir al aumento de las condiciones de formalidad de empleo en los beneficiarios.

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

Gráfico 3. La Libertad: Beneficiarios ocupados según distribución de la jornada laboral (Porcentaje)



Nota: Se consideró como número de casos a las 205 personas encuestadas.

Fuente: Encuesta Socioeconómica y Laboral, setiembre 2016.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

Lo anterior podría evidenciar una mejora en relación a las condiciones de protección, asociadas a los beneficios del trabajo como dependiente en empresas formales; asimismo, puede significar un factor que puede influir en las aspiraciones personales de acceder a actividades económicas que paguen mayores ingresos es el ingreso percibido y los beneficios sociales que se otorgan en las empresas agroindustriales. Sin embargo, incluso en la relativa formalidad (acceso a salud, cumplimiento de horario de trabajo y acceso a pensiones), los niveles de ingresos son precarios en tanto se desempeñan principalmente como operarios de campo con un mínimo nivel de calificación.

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 (15.1%). Si bien en la ELB se evidenció que las políticas públicas que promueven el acceso al empleo a través de la bolsa de trabajo del MTPE fue baja (4.9%), se puede resaltar su aporte como fuente de promoción del empleo en Ica puesto que de acuerdo a la información proporcionada el 51.2% de los beneficiarios refiere conocer que el MTPE tiene una bolsa de trabajo.

Cuadro 25. Estudios de evaluación: conocimiento y uso de mecanismos de intermediación laboral

Indicadores	ELB	EEF	Variación
% de beneficiarios que sabían elaborar un CV	38.5	87.3	48.8

Indicadores	ELB	EEF	Variación
% de beneficiarios que tenían un CV elaborado	30.7	71.7	41
% de beneficiarios que sabían realizar búsqueda de empleo por internet	11.2	65.4	23.6
% de beneficiarios que sabía la existencia de la bolsa de trabajo del MTPE 1/	-	70.2	-

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.

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

El proyecto se diseñó con la finalidad de contribuir a mejorar la empleabilidad de mujeres y hombres de escasos recursos en el mercado laboral formal del sector agroindustrial en el departamento de La Libertad. Asimismo, es importante destacar que este propósito se planteó para 06 provincias de las cuales 05 se ubican en la costa y 01 en la sierra en las cuales luego de ser capacitados desarrollen las adecuadas competencias técnicas que les permita acceder al mercado laboral formal del sector agroindustrial de La Libertad.

En ese sentido, para alcanzarlo se diseñó una estrategia que debía motivar el interés de la población objetivo y que luego de una adecuada comunicación se los seleccionaría para participar de la capacitación donde un determinado porcentaje accedería al programa de capacitación que les permita desarrollar competencias técnicas certificadas al concluir el proyecto. Asimismo, de este porcentaje se podrían insertar en el mercado agroindustrial formal. En este marco se realiza el análisis de indicadores de propósito.

De acuerdo al cuadro N° 3 del informe final de CEDEPAS Norte los Indicadores de Propósito nos muestran que al finalizar el proyecto, se logró que 375 personas (95%), respecto de la meta, culminasen satisfactoriamente el curso de capacitación en el que participaron (98% corresponden a supervisores y 78% a cursos de operarios. En el informe se menciona sobre el indicador “condiciones laborales”, se reporta que 339 beneficiarios capacitados cuentan con contrato laboral y trabajen en empresas agroindustriales, acordes a la capacitación que recibieron. Sin embargo, a pesar de que el indicador se reporta como 132%, es importante retomar datos sobre qué porcentaje corresponde a intenciones de

inserción laboral promovidos por la IE y aquellas producto de la búsqueda de empleo personal, no atribuibles al proyecto.

Cuadro 26. C-14-02: Total alcanzado en los indicadores de Propósito-Informe Final

Indicadores		Unidad de Medida	Total Reportado Acumulado		
Tipo	Objetivo		Metas Convenio	Ejec.	Porc.
Propósito	Mujeres y hombres capacitados, acceden al mercado laboral formal del sector agroindustrial de La Libertad.				
Indicadores	1 396 (90%) personas cuentan con competencias técnicas certificadas, al finalizar el proyecto.	Personas	396	375	95
	2 257 (65%) personas capacitadas, cuentan con contrato laboral formal, según sus capacidades, al finalizar el proyecto.	Personas	257	339	100
PROMEDIO					97

Fuente: Informe final. CEDEPAS Norte. Proyecto Capacitación e Inserción Laboral-La Libertad-Cedepas Norte-Agroindustrial-Operario, Supervisor. 15-09- 2016.

En lo concerniente al análisis de Indicadores de Componente, al finalizar el proyecto, en promedio se reporta un 97% en el logro de indicadores, para lo cual 468 personas (106%) accedieron a los cursos de capacitación y de estos, 375 personas (80%) lo aprobaron satisfactoriamente. Si bien de acuerdo a lo programado significa que se ha logrado que el 95% aprueben y certifiquen los cursos en los que participaron, es importante analizar las causales de la no aprobación, en tanto que potencialmente pueden devenir a las siguientes causales: selección inadecuada de beneficiarios (nivel educativo secundaria no concluida) y dificultades para la retención de beneficiarios (motivación como criterio de participación/selección).

Por otro lado, se reporta que 375 personas (95%) han adquirido competencias personales para insertarse laboralmente y 339 personas (132%) han sido insertadas laboralmente en las agroindustrias, para lo cual cuentan con contrato de trabajo formal por 3 meses o más.

En los informes intermedios y finales de ejecución, se reportan dificultades en el inicio de las prácticas en aproximadamente el 40% de los cursos de Operarios de Cosecha ejecutados, por el retraso experimentado en la maduración del arándano, debido al cambio climático. Situación, que a su vez ocasionó una baja en la producción y en consecuencia las empresas enviaron a descanso temporal a algunos operarios de cosecha. Sin embargo, la vulnerabilidad frente al cambio climático – denominador a nivel nacional, sugiere que las empresas formales conectadas con el proyecto realicen análisis de riesgos bajo modelos econométricos, relevantes para analizar la estacionalidad de la producción, las

tendencias del empleo formal liderado en cada una y exposición de cultivos – Factores de Riesgos y Vulnerabilidades en las empresas agroindustriales con práctica de gestión de riesgos apropiadas. En los reportes no se considera este tipo de análisis para planificar las acciones correspondientes como medidas de contingencia, los informes se limita a reportar de manera descriptiva: “(...) el cambio de cultivo de espárrago por arándano, ocasionó una disminución en la demanda de personal por parte de las empresas, ya que el personal de espárrago fue rotado al arándano; razón por la cual se tuvo retraso en el cumplimiento de las metas, lo que fue superado en los meses siguientes”.

Cuadro 27. C-14-02: Total alcanzado en los indicadores de Componente

		Indicadores	Unidad de Medida	Total Reportado Acumulado		
Tipo		Objetivo		Metas Convenio	Ejec.	Porc.
Componente	1	Mujeres y hombres capacitados, acceden al mercado laboral formal del sector agroindustrial de La Libertad.				
Indicadores	1	Personas acceden a cursos de capacitación demandados por el sector agroindustrial, al finalizar el proyecto.	Persona	440	468	100
	2	Personas aprueban satisfactoriamente los cursos de capacitación, al finalizar el proyecto.	Persona	396	375	95
Componente	2	Mujeres y hombres capacitados e insertados en el mercado laboral formal				
Indicadores	1	Personas adquieren competencias personales para insertarse al mercado laboral, al finalizar el proyecto.	Persona	396	375	95
	2	Personas capacitadas insertadas en empresas agroindustriales, mínimamente por tres meses, al finalizar el proyecto.	Persona	257	339	100
Promedio						97

Fuente: Informe final. CEDEPAS Norte. Proyecto Capacitación e Inserción Laboral-La Libertad-Cedepas Norte-Agroindustrial-Operario, Supervisor. 15-09- 2016.

En lo concerniente al análisis de Indicadores de Productos en el período de gestión del proyecto - 17 meses, se reporta un 98% en el logro de los indicadores. Lo que soporta el indicador son las 978 personas registradas como personas interesadas en participar en los cursos de capacitación; si bien son 48% más de lo programado, potencialmente es comparable con los niveles de retención que se logró en las capacitaciones y aquellas personas que terminaron los módulos de manera satisfactoria. En ese sentido, se reporta lo siguiente: “ [De las personas registradas] 468 personas fueron seleccionadas y accedieron a los cursos de capacitación, siendo 419 beneficiarios de los cursos de Operarios de cosecha y de estos 327 personas (91% de lo programado) lo aprobaron y obtuvieron el certificado. 49 personas accedieron a los cursos de Supervisores de cosecha, de los cuales 48 personas (133% de lo

programado) lo aprueban y recibieron certificado. De las 375 personas capacitadas como operarios o supervisores de cosecha, 339 cuentan con contrato de trabajo formal”.

Cuadro 28. C-14-02: Total alcanzado en los indicadores de Productos

Tipo	Indicadores		Unidad de Medida	Metas Vigentes (*)	Total reportado acumulado		
	Objetivo				Prog. (**)	Ejec. (***)	%
Componente	1	Mujeres y hombres, desarrollan competencias laborales para acceder al mercado laboral formal					
Producto	1.1	Mujeres y hombres seleccionados para participar en los cursos de capacitación					
Indicadores de Producto	I. 1.1.1	22 Cursos de capacitación difundidos y promocionados (20 Cursos el 1er año y 02 el 2do año).	Campaña	22	22	22	100
	I. 1.1.2	660 Personas inscritas con interés de participar en los cursos de capacitación (600 personas el 1er año y 60 el 2do año).	Persona	660	660	978	100
	I. 1.1.3	440 Personas seleccionadas para participar en los cursos de capacitación (400 personas el 1er año y 40 el 2do año).	Persona	440	440	468	100
Producto	1.2	Mujeres y hombres, culminan el proceso de capacitación y obtienen un certificado como operario de cosecha de hortalizas y frutales.					
Indicadores de Producto	I. 1.2.1	400 Personas acceden a los cursos de capacitación (360 el 1er año y 40 el 2do año).	Persona	400	400	419	100
	I. 1.2.2	360 Personas (90%) que participan en los cursos de capacitación, lo culminan y aprueban (324 personas el 1er año y 36 el 2do año).	Persona	360	360	327	91
	I. 1.2.3	360 personas (90%) que participan en jornadas de entrenamiento práctico, desarrollan competencias para su desempeño laboral (324 el 1er año y 36 el 2do año).	Persona	360	360	327	91
Producto	1.3	Mujeres y hombres, culminan el proceso de capacitación y obtienen un certificado como supervisor de cosecha de hortalizas y frutales.					
	I.1.3.1	40 Personas acceden a los cursos de capacitación (40 el 1er año).	Persona	40	40	49	100
	I.1.3.2	36 Personas (90%) que acceden a los cursos de capacitación, lo culminan y aprueban (36 el 1er año).	Persona	36	36	48	100
	I.1.3.3	36 personas (90%) que participan en jornadas de entrenamiento práctico, desarrollan competencias para su desempeño laboral (36 el 1er año).	Persona	36	36	48	100
Componente	2	Mujeres y hombres capacitados e insertados en el mercado laboral formal					
Producto	2.1	Mujeres y hombres capacitados e					

Indicadores			Metas Vigentes (*)	Total reportado acumulado			
Tipo	Objetivo	Unidad de Medida		Prog. (**)	Ejec. (***)	%	
	insertados en el mercado laboral formal en una ocupación acorde a la capacitación recibida.						
Indicadores de Producto	I. 2.1.1	396 Personas con formación técnica especializada, son capacitadas en habilidades personales para su inserción laboral (360 el 1er año y 36 el 2do año).	Persona	396	396	375	95
	I. 2.1.2	257 Personas capacitadas, son insertadas laboralmente (210 al 1er año y 47 al 2do año).	Persona	257	339	339	100
Promedio						98	

Fuente: Informe final. CEDEPAS Norte. Proyecto Capacitación e Inserción Laboral-La Libertad-Cedepas Norte-Agroindustrial-Operario, Supervisor. 15-09- 2016

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

Pertinencia del proyecto

La pertinencia del estudio corresponde con los análisis realizados por organismos internacionales como el BID¹⁷ y profesionales¹⁸, que devinieron en responsables del Ministerio de Producción¹⁹ en el Perú, por afrontar la Productividad como un factor que viene limitando el crecimiento de los países. 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, desarrollan experticia en la gestión de estos proyectos siendo este el caso de CEDEPAS.

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 agroindustriales que se orientan como causales de ineficiencia del personal de planta (índices de violencia de la zona, permutabilidad, estacionalidad y fidelidad del

¹⁷ BID (2010). La era de la productividad.

¹⁸ Ghezzi, Piero; Gallardo, José. Potenciales causas del desempeño desigual de la economía peruana. Qué se puede hacer con el Perú. UP, PUCP. Abril 2014.

¹⁹ Este Ministerio bajo la conducción del Ministro Piero Ghezzi viene implementando la política de Diversificación Productiva.

empleado). La anticipación de estos escenarios permitió que los procesos establecidos se ejecutaran sin dificultad; en el caso de la focalización, se desarrollaron coordinaciones con las empresas para brindar una base de datos de las personas que en el año 2014 participasen en campamentos, de esta forma se logró priorizar las zonas de focalización teniendo como base el alcance del proyecto y la identificación de nuevos sectores donde se localiza una fuerte oferta de trabajo, siendo alrededor de 328 personas.

La focalización se debió a una experiencia previa, donde se realizó una convocatoria desde Fondoempleo en un proyecto similar al actual. En este grupo se trabajó con gente más joven (18 a 29 años), en ese proyecto se obtuvo resultados favorables dónde se brindaba oportunidades a personas que incluso no terminaron primaria. En el actual proyecto se está trabajando con los mismos jóvenes incluyendo participantes que superan el rango de edad permitido. Frente a ello, se conversó con la institución ejecutora para ser flexible en ese tema. [...] (Participante 1-IE, Mujer, Jefa de Proyecto)

La convocatoria realizada por CEDEPAS Norte, estuvo pautada por distintas estrategias en pos de una mejor difusión y acercamiento con la población, cada una de ellas basadas en la realidad de cada zona. En este proceso la entidad ejecutora identificó que los mayores niveles de pobreza se asociaban a los rangos de edades – estos porcentajes fluctúan entre 9.2% y 59.5% de acuerdo al INEI (2015). Este panorama justificó la ampliación del rango de edad (18 a 45 años), aspecto que ha sido constatado por la entidad ejecutora en base a una experiencia previa de capacitación, asimismo, a mayor rango de edad y menor grado de calificación la situación de estas personas deviene en vulnerabilidad en el mercado de trabajo, de allí la pertinencia de ampliar el rango de edad en uno de los departamentos de mayor población en el Perú.

En ese sentido, en la región La Libertad, el INEI estimó a junio del año 2015, que tiene una población de 1 859 640 habitantes; donde Trujillo, la ciudad capital, tiene la mayor concentración poblacional al albergar al 51,5 % de la población departamental. Asimismo, el 50,1 % de la población es femenina y el 49,9 % masculina. Según ámbito geográfico, el 78,2 % de la población es urbana y el 21,8 % rural. En cuanto a grandes grupos de edad, se observa mayor participación de la población en edad productiva entre 15 y 64 años de edad, representando un 65,2 % en el 2015. En tanto, la participación de la población dependiente (entre 0 y 14 años de edad) asciende a un 28 % y en cuanto la población adulta mayor más de 65 años, su participación es de 6,8 % en el año 2015.

Otro elemento a destacar, es la ubicación geográfica de los distritos seleccionados, estos se encuentran ubicados en un tramo de la carretera panamericana estando interconectados hacia el norte y centro del país, de otro lado, en las provincias de Pacasmayo, Chepén, Virú y Trujillo tienen sus instalaciones las

principales empresas agroindustriales. El desarrollo agroindustrial en La Libertad como en Lambayeque y otros departamentos ha determinado que la cadena productiva tienda a especializarse y en particular la manufactura, lo que conlleva también a la necesidad de una oferta de proveedores en mano de obra acorde a las necesidades empresariales. CEDEPAS Norte ha venido acumulando experticia en la gestión de proyectos de capacitación agroindustrial por lo que acompaña al crecimiento sostenido de esta actividad económica en La Libertad en particular el manufacturero puesto que las exportaciones de arándanos, alcachofas y otras hortalizas se exportan en conservas²⁰.

En relación a estos datos, se considera que el proyecto puede suplir un vacío formativo local, de acuerdo a la demanda laboral que existe en la actualidad, pues este crecimiento exige a un personal más preparado y con capacidades técnicas específicas, por ejemplo: tecnología agrícola, conocimiento sobre la cosecha, procesos de calidad, entre otras, de acuerdo a las necesidades de los empleadores.

En el proceso de análisis del contexto, se encontraron cifras que reflejan una débil formación escolar, en la que al año 2015 el analfabetismo fue del 6.0%, al igual que la tasa nacional (6,0%), con respecto a la educación primaria, el 14.6% no ha culminado y solo el 36.2% culminó satisfactoriamente el nivel secundaria. Este panorama educativo genera valor en las capacidades de leer y escribir en el proceso de selección de beneficiarios, al respecto la participante menciona:

Se valoró el que sepan leer y escribir. Una educación que no necesitaban en las cosechas, pero con estas capacidades podrían acceder a los cursos en los temas teóricos [...] (Participante 1-IE, Mujer, Jefa de Proyecto)

Por ello, se buscó a la entidad formadora el Instituto Tecnológico Superior-TECSUP que cuenta con la autorización del ministerio de educación mediante Resolución Ministerial N° 0609-2010-ED, para impartir capacitación entre otras especialidades en tecnología agrícola, en la que se encontrarían vinculados los cursos propuestos en el proyecto. Los cuales son dictados por su plana docente de excelentes profesionales y educadores (con énfasis en la agroindustria) y con el apoyo de CEDEPAS Norte se diseñó los cursos donde la institución ejecutora dio a conocer las demandas de las empresas, las cuales corresponde a la PEA con mayor porcentaje (sector extractivo), brindando dos capacitaciones importantes para la satisfacción de la demanda del mercado laboral con las siguientes características:

²⁰ Lo mencionado se evidencia en el aumento creciente del sector Manufactura que pasó del 16% en el año 2009 a 17% al año 2013; mientras que, en Agricultura, ha ocurrido una disminución pasando del 15% en el año 2009 a 14% al año 2013.

- Operador de Cosecha de hortalizas y frutales: Busca desarrollar competencias laborales en los participantes, que les permita identificar el producto a cosechar, conocer los procedimientos para la cosecha, manejar adecuadamente los utensilios y equipos para la cosecha, conocer las buenas prácticas agrícolas y aplicar las normas de seguridad en el trabajo.
- Supervisor de Cosecha de hortalizas y frutales: Desarrollar competencias laborales, relacionados a la supervisión de calidad del producto a cosechar, conocer y aplicar estándares de calidad, buenas prácticas agrícolas y normas de seguridad en el puesto de trabajo.

Durante la ejecución del proyecto, CEDEPAS Norte planteó un *modelo de cooperación empresarial participativo*, haciendo alusión a las dificultades de involucramiento de éstas percibidas por parte del equipo técnico. Legitimada la experiencia, se establecieron alianzas estratégicas con las municipalidades, las cuales ayudaron a la realización de la convocatoria, brindando apoyo en la habilitación de ambientes para realizar las capacitaciones, perifoneo para las convocatorias en las calles, entre otros. De esta manera, también se les hizo partícipe a ellos y se les explicó sobre el proyecto, en el que se percibió interés con respecto a la inserción laboral de los jóvenes de sus distritos. Dando resultados favorables para la realización de cambios, es así que en el distrito de Laredo se obtuvo una gran respuesta en la ayuda recibida para la campaña y en la comprensión del fin de este proyecto, dando beneficios para los lugareños de esta zona donde promoverán el empleo de los pobladores jóvenes para contrarrestar el pandillaje, entre otras cosas. En este sentido las coordinaciones con las empresas fueron igual de favorables, contactando al área de recursos humanos donde se realizó de manera conjunta un cronograma de las fechas donde necesitaran una gran demanda de operarios, además de brindar reuniones de orientación.

Si bien la entidad ejecutora desarrolla la propuesta de la mano con TECSUP, no se involucra de manera amplia y constante en el desarrollo pedagógico, ni en la selección de profesores de los cursos de capacitación. Sin embargo, CEDEPAS NORTE logró una buena supervisión de los cursos mencionados para luego proponer mejoras en ciertas áreas y profesores que en medio del desarrollo del proyecto se viera afectado la buena capacitación de los beneficiarios. De esta forma se coordinó de manera exitosa con la institución asociada - TECSUP con respecto a las recomendaciones y se finalizó de forma satisfactoria.

Nosotros propusimos que fueran operarios y supervisores porque así lo demandaban las empresas, pues esto se definió con las empresas además se conversó con TECSUP para realizar y coordinar la maya [...] (Participante 1-IE, Mujer, Jefe de Proyecto)

Si este trabajo que plantea la entidad ejecutora se maneja de manera progresiva en cada una de las municipalidades participantes, significará un recurso valioso a las personas con interés y potencial en el trabajo agrícola, para acceder a mejores ofertas de empleo en la región.

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 pero por factores del mercado agroindustrial ésta se redujo impactando en las metas propuestas.

Cuadro 29. C-14-02: Total alcanzado en los indicadores de Propósito-Informe Final

Indicadores		Unidad de Medida	Total Reportado Acumulado			
Tipo	Objetivo		Metas Convenio	Ejec.	Porc.	
Propósito	Mujeres y hombres capacitados, acceden al mercado laboral formal del sector agroindustrial de La Libertad.					
Indicadores	1	396 (90%) personas cuentan con competencias técnicas certificadas, al finalizar el proyecto.	Personas	396	375	95
	2	257 (65%) personas capacitadas, cuentan con contrato laboral formal, según sus capacidades, al finalizar el proyecto.	Personas	257	339	100
PROMEDIO					97	

Fuente: Informe final. CEDEPAS Norte. Proyecto Capacitación e Inserción Laboral-La Libertad-Cedepas Norte-Agroindustrial-Operario, Supervisor. 15-09- 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 97%, 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 una empresa menor producción.

Cuadro 30. C-14-02: Total alcanzado en los indicadores de Componente

Indicadores		Unidad de Medida	Total Reportado Acumulado			
Tipo	Objetivo		Metas Convenio	Ejec.	Porc.	
Componente	1	Mujeres y hombres capacitados, acceden al mercado laboral formal del sector agroindustrial de La Libertad.				
Indicadores	1	Personas acceden a cursos de capacitación demandados por el sector agroindustrial, al finalizar el proyecto.	Persona	440	468	100
	2	Personas aprueban satisfactoriamente los cursos de capacitación, al finalizar el proyecto.	Persona	396	375	95
Componente	2	Mujeres y hombres capacitados e insertados en el mercado laboral formal				
Indicadores	1	Personas adquieren competencias personales para insertarse al mercado laboral, al finalizar el proyecto.	Persona	396	375	95
	2	Personas capacitadas insertadas en empresas agroindustriales, mínimamente por tres meses, al finalizar el proyecto.	Persona	257	339	100
Promedio					97	

Fuente: Informe final. CEDEPAS Norte. Proyecto Capacitación e Inserción Laboral-La Libertad-Cedepas Norte-Agroindustrial-Operario, Supervisor. 15-09- 2016.

La gestión de este tipo de proyectos se ve facilitada cuando en un determinado territorio hay una vocación productiva definida como es en el caso de La Libertad y en concreto con la actividad agrícola, de esta manera, es factible 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 95% 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 06 provincias del departamento de La Libertad así como la equidad social fomentando la capacidad de empleabilidad de los beneficiarios 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 las 06 provincias del departamento de La Libertad 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.

Cuadro 31. C-14-02: Resumen de costos por componente

Concepto	Total según convenio S/.	Último POA Aprobado S/.	Ejecutado S/.	Metas Ejecutadas	Costo Efectividad
Componente 1 Mujeres y hombres, desarrollan competencias laborales para acceder al mercado laboral formal	761,788.40	761,788.40	685,123.50	375	1827.00
Componente 2 Mujeres y hombres capacitados e insertados en el mercado laboral formal	38,724.00	38,724.00	26571	339	78.38
Componente 6 MANEJO DEL PROYECTO	414,358.75	414,358.75	367,242.04		
TOTAL	1,214,871.15	1,214,871.15	1,078,936.54	339	3182.70

Fuente: Informe final. CEDEPAS Norte. Proyecto Capacitación e Inserción Laboral-La Libertad-Cedepas Norte-Agroindustrial-Operario, Supervisor. 15-09- 2016.

El costo efectividad de acuerdo al objetivo central del proyecto es de 3,182.70 soles, cifra que expresa el costo de formar a una persona para que pueda acceder al mercado laboral formal agroindustrial en el departamento de La Libertad. 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 las 06 provincias, 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 La Libertad. Este resultado también ha sido factible de ser alcanzado por considerar recursos para la administración del presupuesto en un tercio aproximadamente y que permitió alcanzar el objetivo propuesto:

- Componente 1: desarrollo de competencias : 62.71%
- Componente 2: pobladores insertados : 3.19%
- Manejo del presupuesto : 34.11%

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 La Libertad se explica por la dinámica productiva de la agroindustria.

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 millones²¹.

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 La Libertad 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.

²¹ Fenómeno de El Niño: Ejecutivo incrementa el presupuesto para obras de prevención. Diario Correo. 06-09 2015

Sostenibilidad del proyecto

Los sectores que sustentan la economía de La Libertad son principalmente la Manufactura 15.3% y otros servicios con un 21.2%, 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 La Libertad, aun cuando no ha tenido expansión significativa en los últimos años (al año 2015 registra un VAB de 15.3%)²²

Respecto al anterior, la Encuesta Nacional de Hogares de 2015 aplicada por el INEI, evidencia que el porcentaje de participación del sector agrícola, tiene coherencia con la PEA Ocupada en el sector agropecuario (25%), representando así una alta demanda laboral. 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 supervisores de campo. El proyecto C14-02, 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.

"Además con cada una de las empresas que se ha trabajado durante el proyecto, se ha enviado una carta con los datos personales, situación académica, zona de residencia, orden de mérito. Con el fin de que las empresas a través de su proceso de selección los tomen en cuenta". (Participante 1-IE, Mujer, Jefa de Proyecto)

Uno de los factores más importantes para la sostenibilidad social del proyecto fueron los módulos de habilidades blandas; el cual destaca su valoración positiva considerando que los beneficiarios carecían, en su mayoría, de habilidades necesarias para los trabajos como adaptabilidad, flexibilidad, y maneras apropiadas de comunicación²³.

"La parte de los módulos de habilidades blandas, ha generado mucha empatía con el docente y el grupo de beneficiarios, asimismo, entre los mismos participantes ha logrado unirlos no solo por motivos laborales sino de forma personal" "Ya que entre ellos se ha observado solidaridad y compañerismo, a partir de los talleres de habilidades blandas"(En referencia al módulo de habilidades blandas). [...] (Participante 1-IE, Mujer, Jefa de Proyecto)

²² BRCP (2015). Caracterización de La Libertad. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/la-libertad-caracterizacion.pdf>

²³ 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.

Lo anterior mencionado es una de las principales restricciones del empleo formal identificadas por las empresas – incertidumbre sobre las ventajas del empleo dependiente; siendo así, una estructura poblacional con condiciones de empleo (habilidades blandas y capacidades técnica específicas) podría constituirse como un panorama positivo respecto al empleo formal; a pesar de que la legislación laboral nacional aún procure un uso extensivo de contratos temporales asociados a la incidencia de informalidad.

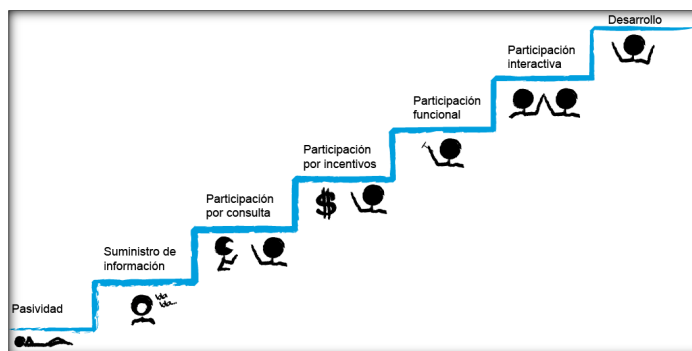
“Mis expectativas se cumplieron ya que cuando ingresé al proyecto esperaba conseguir un mejor empleo, finalmente lo pude conseguir” (Participante 3 Mapa Parlante, Hombre, Beneficiario)

Para finalizar, el principal desafío para la sostenibilidad del proyecto es continuar con la inserción en un trabajo más estable y formal, al respecto, si bien el proyecto se considera una mejora de condiciones de vida, al ceñirse CEDEPAS en las bases de la estructura sobre el proyecto, como se mencionó con anterioridad, se realizó una exclusión en futuros potenciales beneficiarios por término de edad, esto a pesar de que existe una relación diferencial entre niveles de pobreza y mayor edad – El autoempleo informal representa una de las opciones viables para los trabajadores de mayor edad (y calificados) en la región.

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 empleabilidad informal, 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.

Es importante recordar que la participación no es un estado fijo, sino un proceso mediante el cual los beneficiarios pueden ganar más o menos grados de participación en el proceso de desarrollo, considerando que el nivel de participación va aumentando gradualmente según el avance del proyecto y/o programa. Esto se ve reflejado cuando observamos la escalera de la participación, que inicia desde una pasividad casi completa (ser beneficiario) al control de su propio proceso (ser actor del auto-desarrollo), es decir, cuando logramos que el proyecto y/o programa sea sostenible en el tiempo.

Ilustración 6. Escalera de participación



Fuente: 80 herramientas para el desarrollo participativo. Frans Geilfus

En ese sentido, la realización de una red de contacto interno, donde los capacitados pudieron contar no solo con la ayuda de las municipalidades y sus bolsas de trabajo, sino también con ayuda de sus propios compañeros de aula colocados en diferentes empresas. Al respecto, se postularía que los beneficiarios que aún no se lograron insertar o que actualmente se encuentran desempleados, tienen mejores probabilidades de ser empleados formales según se fortalezcan sus redes de contactos a partir de la experiencia Fondoempleo – confirmándose una relación positiva entre formalidad y capital humano vinculante. En particular, la participante jefa de proyecto, considera esto como una garantía para una futura sostenibilidad del proyecto:

“Entre los propios participantes que entre ellos han ocupado puestos de Supervisor u obrero, se comunican las oportunidades laborales, claro que no todos se enteran pero si en su mayoría” (Participante 1-IE, Mujer, Jefa de Proyecto).

"Además, al momento de hacer las prácticas laborales, hemos observado un fuerte compañerismo ante cualquier eventualidad en la empresa agrícola. Asimismo, la actitud y el comportamiento en el mismo ámbito laboral, se aprecia como un valor agregado para las empresas agroindustriales" (Participante 1-IE, Mujer, Jefa de Proyecto).

5. Lecciones Aprendidas

- Proyectos relacionados con el desarrollo de las personas facilita el compromiso de la población en el que se ejecutan lo que contribuye en la eficacia al momento de gestionarlos, 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 el adecuarlo a la demanda minimiza expectativas sociales.

- Una buena estrategia comunicacional es clave en este tipo de proyectos. La movilización que incluye a la mayoría de actores involucrados en torno a la propuesta ha sido un factor favorable, se requiere mejorar las estrategias para asegurar una participación más sostenida y que ésta sea considerada en los plazos y cronogramas que establece Fondoempleo para la Entidad Ejecutora.
- La variable panorama política y de cambios de gestión es importante en este tipo de proyectos, por esta razón resulta de gran utilidad incorporar estrategias de reconocimiento de las entidades que permitiesen gestionar mejor el tiempo, y evitar desplazar esfuerzos en entidades en proceso de conformación.
- Se recomienda que la IE tome en cuenta la estacionalidad de la demanda laboral principalmente de las empresas agroindustriales del ámbito de acción del proyecto, de modo tal garantice que la etapa de focalización se realice oportunamente.
- Se recomienda considerar la optimización de recursos potenciales de las Entidades Ejecutoras como movilidad, para la realización de las actividades, por ejemplo como la asignación de combustibles en zonas urbano-marginales.
- Promover y realizar un taller de inducción con los beneficiarios inscritos y seleccionados, que a la vez de motivacional y explicativo, refuerzan el establecimiento de un compromiso de participación activa y responsable hasta la finalización del proyecto.
- Los rangos de edad determinan la tolerancia a las exigencias laborales así como a las condiciones en las que se desarrollan actividades como la agroindustria. En varias de las entrevistas con representantes de diversas empresas se pudo constatar que los jóvenes ante jornadas laborales exigentes (12 horas) y lugares de trabajo muy distante de sus lugares de residencia desertaron de la oportunidad brindada por Fondoempleo, mas no así sucede con personas con edades superiores a los 29 años, lo cual podría estar influenciado por los niveles de responsabilidad y alternativas asociadas a la categoría ocupacional dependiente.
- Un aspecto que se resalta de la relación con CEDEPAS una vez que se concluye la participación de los trabajadores y como resultado de tener una producción estacional es que les facilitan contar con trabajadores cuando inician una nueva etapa de producción.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

El Perú se encuentra en una etapa de su desarrollo donde se prioriza la agenda social para incrementar y sostener sus tasas de crecimiento económico de allí la propuesta gubernamental de priorizar la productividad empresarial y la formalización laboral, sin embargo, esta empieza a devenir en dilemas para el país puesto que este tipo de reformas son intensivas en gasto corriente. Este dilema se contrasta con el debate del desaceleramiento del crecimiento del país que se explica por la menor productividad, la misma que es prioridad de la presente gestión.

Si bien se han identificado los factores que contribuyen a la productividad como son el trabajo, el capital y la productividad total de factores (infraestructura, reformas estructurales, términos de intercambio), la productividad laboral es uno de los componentes del crecimiento económico país más sensibles para nuestro país en la medida que sus determinantes están relacionados con el nivel educativo de las personas, experiencia laboral, nivel salarial, condiciones laborales (tecnología, modelo de organización, infraestructura). En este contexto la experiencia de la gestión de proyectos como los de Fondoempleo debe contribuir a uno los objetivos de este gobierno como es la formalización laboral pues es sabido que la inversión en capital humano tanto público como privado permitirá una mayor calidad de los servicios públicos así como trabajadores con mayores competencias, por ende, el rendimiento de la sociedad en su conjunto mejore y se traduzca en mayores ingresos fiscales con lo cual la inversión realizada se justifica y superemos el actual dilema que está llevando a confrontaciones públicas entre nuestros ministros de economía.

- Intergubernamental

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo debe impulsar los mecanismos de coordinación intersectorial, de tal manera, que permita optimizar los diferentes instrumentos e información estadística.

La Dirección Regional de Trabajo debe involucrarse en la gestión del proyecto y permita un mayor apalancamiento de organismos como el BID o fondos de los organismos bilaterales.

- 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 de la Macro Región Norte.

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 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.

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.

- 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

La priorización de la productividad empresarial y formalización laboral como el principal objetivo de desarrollo en el presente gobierno permiten contar con políticas públicas que fortalezcan cada uno de los componentes de la productividad empresarial y de país²⁴.

En el caso de la productividad laboral los aprendizajes de los programas del Fondoempleo deben ser recogidos en la medida que se cuenta con experiencias validadas en diversos sectores económicos (agroindustria, minería, servicios (hoteles, finanzas) donde hay convergencia entre un empresariado que valora la importancia de la capacitación de la mano de obra y el aporte de entidades especializadas en ello tanto a nivel de promoción como de la misma academia. Este conocimiento y habilidades generadas en la gestión de este tipo de proyectos es el que se debe compartir con lo cual se puede aspirar a lograr la meta inicial de formalización laboral que era de 30%, la misma que se redujo al 10% por el reto que representa este objetivo.

²⁴ Fuente: Perú: Economía y Formalización. MEF. 23 agosto 2016.

En ese marco se debe fortalecer el uso de la búsqueda en la bolsa de trabajo del MTPE en la promoción del empleo, así como, los servicios digitales como herramienta para la de búsqueda de empleo por internet en el marco del Centro de Empleo más aún que el actual Ministro de Trabajo tiene como objetivo ampliar el número de estos a nivel nacional. Asimismo, 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.

La reciente aprobación de la Ley de Institutos debe recoger las experiencias validadas del desarrollo de capacidades de empleabilidad así como las propuestas de educación dual 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

- Banco Central de Reserva del Perú (2013). Informe Económico y social Región La Libertad. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/ies-la-libertad-2013.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2015). Caracterización del Departamento de La Libertad. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/la-libertad-caracterizacion.pdf>
- 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>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). Boletín: Producción Nacional. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2014.pdf
- 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 setiembre de 2015 de la base de datos de la Unidad de Estadística Educativa.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2012). Diagnóstico Socio Económico Laboral en la región La Libertad. Recuperado de: http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2014/La_Libertad/ESTUDIO/ESTUDIO_012014_OSEL_LALIBERTAD.pdf
- 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.

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 - La Libertad - CEDEPAS Norte – Agroindustrial – Operario, Supervisor de las provincias de Virú, Trujillo, Pacasmayo y Chepén”, 2015.

Anexo 2. Resumen del Itinerario de acceso a zonas de aplicación

Itinerario de Trabajo de Campo			
Martes - 20/Setiembre	Miércoles - 21/Setiembre	Jueves - 22/Setiembre	Viernes- 23/Setiembre
	<p>08:00 am - 08:30 am Movilización al Hospedaje Trujillo</p> <p>08:30 am - 09:00 am Movilización a la zona de aplicación Distrito Chicama</p> <p>09:00 am - 01:00 pm Realización Mapa parlante - Aplicación Encuesta EvF (Visitas Domiciliarias) Meta: 12 personas Distrito Chicama</p>	<p>08:30 am - 09:00 am Movilización a la zona de aplicación Distrito El Porvenir</p> <p>09:00 am - 01:00 pm Realización Mapa parlante - Aplicación Encuesta EvF (Visitas Domiciliarias) Meta: 9 personas Distrito El Porvenir</p>	<p>08:00 am - 08:30 am Movilización a la zona de aplicación Distrito Salaverry</p> <p>09:00 am - 11:30 am Realización Mapa parlante - Aplicación Encuesta EvF (Visitas Domiciliarias) Meta: 5 personas Distrito Salaverry</p> <p>11:30 am - 12:00 pm Movilización a la zona de aplicación Distrito Moche</p> <p>12:00 pm - 01:00 pm Aplicación Encuesta EvF (Visitas Domiciliarias) Meta: 7 personas Distrito Moche</p>
	01:00 pm - 02:00 pm Almuerzo	01:00 pm - 02:00 pm Almuerzo	01:00 pm - 02:00 pm Almuerzo
Salida Equipo Campo (Lima-Trujillo)	<p>02:00 pm - 06:30 pm Realización Mapa parlante - Aplicación Encuesta EvF (Visitas Domiciliarias) / Historia de Éxito Meta: 17 personas Distrito Santiago de Cao</p> <p>06:30 pm - 07:30 pm Movilización de Retorno Hospedaje Trujillo</p> <p>07:30 pm - 08:30 pm Consistencia en campo Hospedaje Trujillo</p>	<p>03:00 pm - 03:40 pm Movilización a la zona de aplicación Distrito Laredo</p> <p>03:40 pm - 05:30 pm Realización Mapa parlante - Aplicación Encuesta EvF (Visitas Domiciliarias) Meta: 14 personas Distrito Laredo</p> <p>05:30 pm - 06:30 pm Movilización de Retorno Hospedaje Trujillo</p>	<p>02:00 pm - 04:00 pm Aplicación Encuesta EvF (Visitas Domiciliarias) Meta: 7 personas Distrito Moche</p> <p>04:00 pm - 05:00 pm Movilización de Retorno Hospedaje Trujillo</p> <p>Regreso Equipo Campo (Trujillo-Lima)</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	Hoja de registro	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 el 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 el 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 el 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-14-02

Evaluación Final

Nombre del personal de campo	Cargo	Celular	Fijo	Correo electrónico	Breve descripción sobre el perfil del personal
Josué Yparraguirre Chacaliza	Supervisor-Encuestador	991844674	01-3108642	Josue.ych@gmail.com	Bachiller en Psicología por la UIGV, con experiencia previa en intervenciones comunitarias y organización logística de trabajo de campo para estudios de orientación social/educativos en zonas urbano marginales.
Clotty Lescano Mostasero	Encuestador	975633888	-	clotty.lescano@gmail.com	Educadora con experiencia previa en levantamiento de información para estudios de LdB en La Libertad. Posee experiencia previa relacionada con la entidad.
Daniel André Cuadros Gómez	Encuestador	935732172	-	danielandrecg@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: ___/___/___
(dd/mm/aa)

Hora de inicio: _____

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?

Reporte de la entrevista con la Institución Ejecutora

Entrevista con representante de la Institución Ejecutora

Entrevistado: Melva Cabrera - Jefe del Proyecto C-14-02 de CEDEPAS Norte

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

Duración total de la entrevista: 00 h 54 m

Tema 1: En Relación a la pertinencia del proyecto

- **¿Cuáles son las actividades críticas del proyecto, es decir, aquellas imprescindibles para el logro de los resultados? La campaña de difusión es fundamental como estrategia de medios y hay un segundo momento como la identificación**

La identificación de beneficiarios, poder seleccionarlas y que cumplan con los requisitos. Sin esto y el tema de selección con la ficha socioeconómica no tendríamos los resultados y logros que se tiene prevista en el proyecto. Sí, es clave que es contar con materiales. Depende mucho de la zona, hay algunos que no funcionan con la radio pero el medio de difusión que más nos ayudo fue el perifoneo, el cual nos consume mucho tiempo. Entre organizar la campaña y tener le material se realiza en 10 días.

- **¿Cuánto tiempo estaba previsto realizar la campaña? ¿Cuáles son los elementos o lecciones que su equipo pudo rescatar en la convocatoria?**

La propuesta dice 15 días. Se debe tener previsto las consultorías pero en nuestro caso sufrimos para conseguir los consultores pues los fondos estaban considerados en 550 soles por campaña y nadie quería ese monto. El equipo debió asumirlos pero en la campaña 16 se encontró un consultor pero igual tuvimos que asumir parte de la campaña hasta que pudo entenderlo. Esta es una actividad clave por eso siempre uno del equipo estaba metido para garantizar el resultado esperado. Sobre la convocatoria, yo busqué como fortaleza la experiencia de mi equipo, son personas que trabajaron en proyectos anteriores y conocían la zona. El detalle radicaba en su experiencia porque si solo hubiéramos querido cumplir como decía el proyecto sobre las características, tendríamos menos interesados.

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

En cuanto a dificultades fue conseguir al consultor, también era la verificación de los datos, está la consultoría de talleres de capacitación de búsqueda de empleo. Tuvimos muchas dificultades, se arrancaba con el curso y recién se aseguraba la participación del consultor de talleres de búsqueda de empleo. Por otro lado, un problema fue la deserción de la gente, la cual debimos luchar contra las necesidades de la gente, ver como se soluciona el tema de la alimentación de la comida familiar y que va la importancia de las capacitaciones.

- **La dificultad entre el curso de tiempo entre las necesidades de la empresa, con un contexto y un clima los cuales puedan retrasar el producto**

Se podría tener programas las capacitaciones pero cuando visitamos a las empresas y le preguntábamos cuando necesitaba gente, respondía que necesitaban en la semana 40 y se podía ver que si coincidía entonces no había problema pero mientras no aseguraban la necesidad de empleos entonces no se podía realizar pues solo se tendría la teoría y faltaría la práctica.

- **¿Alguna complicación en la formulación del curso?**

No, las personas estaban de acuerdo. No fue fácil para ellos pues están acostumbrados a otro ritmo de vida, si hay cierta resistencia cuando tiene obligaciones pero se trata de adecuar pero para esta nueva propuesta con Fondoempleo se acorto a 7 días el curso para que entre a campo el día lunes y tenga una semana completa de pago.

- **Las dificultades de deserción por las necesidades de la familia y desear buscar empleo rápido ¿Crees que se pudo identificar para la focalización?**

El tema de deserción se dio principalmente en mujeres por ser jefes de familia o tienen niños pequeños. Se le pregunto quienes cuidarían a los niños pero luego se presentaba alguna dificultad y solo le quedo abandonar el curso. En el tema de hombres era más que todo por los gastos de la familia.

- **¿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?**

Gracias a estos módulos se consideró un nivel de empatía con los docentes y generan un nivel de confianza, se convierten en un grupo muy unido y es más que la capacitación o el tema laboral. Nos dio gusto ver como se integraron y se sienten identificados como beneficiarios del curso.

- **¿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?**

Como parte del proceso de la práctica del curso, con 18 días de teoría y 10 días de práctica. En el 9 día entraban con contrato de entrada y ganaban una remuneración. Se presentaron casos de personas que deseaban desertar en medio de las practicas por eso estamos ahí para evitar eso.

- **¿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)**

Las recomendaciones nos ayudaron mucho por detalles que no percibimos. En el manejo de archivos, por ejemplo la realización de personas que estaban interesadas, pues lo teníamos en hojas sueltas, donde incluso faltaba la firma. Otra recomendación fue el orden de los archivos de las campañas y nos precisaron algunos detalles.

- **¿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?**

No tenemos casos donde la gente nos pidiera algún cambio. Es decir que las personas estaban de acuerdo con el formato.

Tema 2: En Relación a la eficiencia y eficacia del proyecto

- **¿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**

Financiero si, incluso no sobro dinero pero con respecto a la campañas que estaban presupuestado pagar los servicios del consultor menos de lo que está en el mercado real pero dinero no falto en concreto. La dificultad fueron si

debíamos generar un cambio por ejemplo estaba previsto hacer 22 cursos, 20 de operario y 2 de supervisores pero el mercado deseaba 4 cursos de supervisores. Felizmente ambos cursos tuvieron un costo similar pero si hubiera sido distinto pudo haber repercutido en el proyecto.

Se gastó menos por la movilidad de los participantes pero en la mayoría de casos la empresa pago la movilidad por eso este dinero sobro. Por otro lado, se tenía calculado 10 soles por promedio de persona capacitada pero en muchos casos se gastó menos, también por las campañas que realizamos y que nos llevó con una sobrecarga de trabajo. Además se tuvo una alta rotación de personal y había periodos donde solo se contaba con dos personas en todo el equipo, llegando a trabajar los fines de semana y los feriados.

En el proyecto estaba contemplado que debíamos darle refrigerio a los participantes, no hablan de almuerzo pero si nosotros tratamos de proporcionar un almuerzo a mitad de la jornada. Esto es algo preocupante para nosotros y por otro lado la movilidad, en el proyecto está contemplado que nos asignen taxis pero en el caso nuestro debemos trasladarnos hacia varios distritos y podemos hacerlo en servicios públicos pero nos toma mucho tiempo, por eso se toma mototaxi, contratar combis pero no se puede contratar siempre por salir del presupuesto por eso en algún momento lo planteé con alguien de Fondoempleo, donde se contemple una movilidad que sería más fácil y también ayudaría en los temas del tiempo, como lo hacen en algunos proyectos.

Tema 4: En Relación a la sostenibilidad del proyecto

- **¿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?**

Además de las redes de beneficiarios del proyecto, resulta que entre ellos se pasan la voz. Por ejemplo, los supervisores avisan a los operarios y se dan una comunicación muy fluida. La sostenibilidad para el proyecto nuestras acciones fueron mandarle una carta con todos los beneficiarios del proyecto con sus datos, números celulares y también la zona para que sepan si están en la ruta que ellos le convienen. Además, en algunos casos nos pidieron las notas para llamarlos de acuerdo al orden de mérito y sabemos que las empresas empezaron a llamarlos. Eso es lo más deseamos, nosotros como institución tenemos como una estrategia trabajar con las municipalidades que son los que promueven el desarrollo en cada jurisdicción pero en este proyecto con el cambio de autoridades, se coordinó con las municipalidades pero no se logró al cierre del proyecto la entrega de las listas pero se hizo esta vez con las empresas y pensamos que puede tener una mejor respuesta que con la municipalidad.

- **¿Se pudieron comunicar con la VUPE?**

Al inicio del proyecto pero básicamente fue para el desarrollo de la búsqueda de empleo de los consultores. La VUPE aquí estuvo en reorganización pues al inicio no tenían personal pero la bolsa de trabajo en el anterior proyecto de la VUPE, ningún chico fue llamado, por eso para este proyecto no lo consideramos como algo formal, solo como una oportunidad.

- 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:

1. ¿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?
2. ¿La IE preguntó a su empresa sobre el perfil ocupacional para las ocupaciones de calificación inicial seleccionadas para el proyecto?
3. ¿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).
4. ¿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 5.2 en CD

5.3 Guía y reporte de entrevista con Beneficiario

Actor: Beneficiario del Proyecto C-14-02

Orientaciones generales: Esta entrevista está dirigida a los beneficiarios del proyecto.

a. Se incluirá el período de reporte – Se considera la aplicación a partir del siguiente mes luego de finalizar los Proyectos en las regiones. Se incluirá una descripción de los datos socioeconómicos del participante

Objetivo: Conocer la experiencia del Beneficiario y la historia de su proceso de inserción en el mercado laboral.

A. DATOS DE LA ENTREVISTA

Fecha de aplicación: ____/____/____

Hora de inicio: _____

(dd/mm/aa)

Hora de término: _____

B. GUIÓN DE LA CONVERSACIÓN

INTRODUCCIÓN

Agradecimiento, por el tiempo y la disposición a colaborar con el estudio.

Presentación, presentación del entrevistador y el trabajo que se desarrollará.

Reglas de la sesión, uso de celulares, uso de la palabra, distribución del tiempo, respeto a la opinión individual.

Introducción del tema: Estamos llevando a cabo un estudio para conocer el proceso que usted vivió en el Proyecto en el que participó, y sus efectos en su vida; en primer lugar, en el cambio de la condición de empleabilidad (capacidad para conseguir trabajo y adaptarse a las nuevas exigencia en la rama a la que se dedica), y si estos cambios se lograron extender en otros ámbitos de su vida. Por ello le rogamos que nos diga todo lo que se le viene a la mente, sin ningún problema, aquí de lo que se trata es saber sus conocimientos, experiencias y propuestas particulares a futuro respecto al Proyecto. Recuerde que no hay respuestas correctas e incorrectas, así que siéntase en completa libertad de decir lo que piensa.

Dominios de cambio: vida de las personas - la sostenibilidad es de las mejoras conseguidas – naturaleza de la participación.

TEMA 1: CAMBIOS SIGNIFICATIVOS

Preguntas para profundizar:

1. ¿Me podría narrar cómo era su vida antes del proyecto? ¿Qué oportunidades tenía de conseguir trabajo? ¿En qué sectores se empleaba anteriormente? ¿Qué aspiraciones poseía en relación a su empleo?
2. Comparando esa situación inicial, con ahora, ¿Considera que tuvo cambios en su búsqueda de empleo/en las condiciones de empleo? ¿Hubo cambios en su preparación para desempeñarse en la rama a la que se dedica (formación – capacitación)? ¿Cuándo pudo notar estos cambios?
3. Desde su punto de vista, ¿Actualmente considera que posee nuevas condiciones para conseguir un empleo? ¿A qué se debe y de qué forma? ¿Actualmente continúa capacitándose (sí o no), y en qué temas?
4. ¿Cómo imaginaría su vida en el siguiente año, en qué lugar le gustaría estar trabajando? ¿En qué condiciones laborales?
5. ¿Cuáles cree que son los principales desafíos para conseguir mejores empleos? ¿Cómo enfrenta actualmente esos desafíos? – Se exploran estrategias personales y con apoyo del proyecto.

TEMA 2: PROPUESTAS PARA MEJORAS

Preguntas para profundizar:

1. ¿Qué acciones del proyecto cree usted que lo motivaron más a participar? ¿Considera que algunas de estas acciones le ayudaron a alcanzar el cambio en su vida, que nos ha comentado?, ¿cuáles serían y por qué? ¿Qué problemas o limitaciones tuvo que enfrentar durante el proyecto, en la capacitación o en la inserción laboral? ¿Cómo los solucionó? ¿De qué manera le apoyó el proyecto en estas soluciones?
2. ¿Qué cree usted que podría hacerse mejor para futuras experiencias en este tipo de proyectos?
3. ¿Qué recomendaría para promover la mayor participación de la población en este tipo de proyectos?

Reportes de la entrevistas con las Empresas

Ver Anexo 5.3 en CD

Anexo 6: Registro fotográfico

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



Fecha: 22 de setiembre 2016



Fecha: 23 de setiembre 2016



Fecha: 23 de setiembre 2016



Fecha: 22 de setiembre 2016



Fecha: 22 de setiembre 2016



Fecha: 22 de setiembre 2016