



Estudio de Evaluación Final

“Fomento a la Empleabilidad Juvenil en Entornos Vulnerables de la Provincia de Tarma” Proyecto C-14-04

Consultora Gestiona y Aprende S.A.C

Lima, 2016

Contenido

Acrónimos / Abreviatura.....	2
Resumen Ejecutivo.....	3
1.1. Resumen del EEF.....	3
1.2. Antecedentes del EEF.....	4
2. Aspectos Generales del Proyecto.....	6
2.1. Ficha técnica del proyecto.....	6
2.2. Contexto económico y laboral.....	8
2.3. Período de vida del proyecto.....	13
2.4. Proceso de focalización.....	14
2.5. Fase de capacitación.....	15
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.....	23
3.1. Objetivo de evaluación.....	23
3.1.2. Objetivos específicos.....	23
3.2. Metodología del Estudio.....	24
3.3. Período de referencia del estudio.....	34
4. Resultados.....	34
4.1. Caracterización de la población beneficiaria.....	34
4.2. Análisis de los indicadores del Propósito y Componentes del Marco Lógico-antes y después del proyecto.....	42
4.3. Análisis de la pertinencia, eficacia y sostenibilidad del proyecto.....	49
5. Lecciones Aprendidas.....	61
6. Conclusiones y recomendaciones.....	63
7. Referencias.....	68
8. Anexos.....	69

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
EEB	Estudio de Línea de Base
EF	Evaluación Final
ESSALUD	Seguro Social de Salud del Perú
GyA	Gestiona y Aprende
IE	Institución Ejecutora
INEI	Instituto Nacional de Estadísticas e Informática
IVO	Indicadores Verificables Objetivamente
LDB	Estudios de Línea Base
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riesgo
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
ONG	Organización No Gubernamental
PBI	Producto Bruto Interno
PEA	Población Económicamente Activa
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
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-14-04 “Fomento a la empleabilidad juvenil en entornos vulnerables de la provincia de Tarma”, encargado por Fondoempleo en el marco de su 14° Concurso de Proyectos y que corresponde a la Línea 1 de Capacitación e Inserción Laboral. Dicho proyecto, financiado por FE, fue implementado por la Asociación UNACEM, en los distritos de Tarma; provincia de Tarma, Región Junín a partir de abril del 2015, y el cual tiene como propósito u objetivo principal “Jóvenes de 18 a 35 años, de escasos recursos económicos acceden al mercado laboral formal en los Distritos de La Unión, Palca y Tarma”.

Son dos los componentes que desarrolla el proyecto: Componente 1 - Jóvenes y adultos desarrollan competencias laborales para acceder al mercado laboral formal.; Componente 2- Jóvenes y adultos capacitados insertados al mercado laboral. Para el Componente 1, el indicador/meta establecido es 180 jóvenes y adultos incrementan sus competencias laborales y mejoran sus habilidades sociales, al finalizar el séptimo mes de proyecto; para el Componente 2 el indicador/meta es 98 jóvenes y adultos de entornos vulnerables acceden a un empleo de calidad, no menor a tres meses, al finalizar el décimo primer mes. 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-14-04 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 123 beneficiarios seleccionados aleatoriamente durante la ELB, que representa de 68% de la población atendida por el proyecto al momento de realizar el EEF (180 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 “Fomento a la empleabilidad juvenil en entornos vulnerables de la provincia de Tarma C14-04”-, desarrollado por Asociación UNACEM en la región Junín.

Es importante considerar que el universo del proyecto lo conforman 180 beneficiarios, entre mujeres y varones de la provincia de Tarma, que según las bases, deben ser mayores de 18 años, en situación de pobreza y/o en situación de vulnerabilidad, desempleada o sub empleada.

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

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

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

2. Aspectos Generales del Proyecto

2.1. Ficha técnica del proyecto

INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO			
Código del proyecto	C-14-04		
Nombre del proyecto	Fomento a la empleabilidad juvenil en entornos vulnerables de la provincia de Tarma		
Institución Ejecutora	Asociación Unacem		
Instituciones Asociadas	Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI)		
Duración del proyecto	12 meses		
Fecha de inicio	15 de Abril de 2015		
Fecha de término	14 de Abril de 2016		
Monto total del proyecto	S/. 649,320		
Monto solicitado a FONDOEMPLEO	S/. 500,000		
Ámbito geográfico de intervención	Región Junín	Provincias Tarma	Distritos La Unión, Palca, y Tarma
BREVE RESUMEN DEL PROYECTO			
Beneficiarios del Proyecto: 180 Jóvenes y adultos, entre 18 y 35 años, con secundaria completa y residentes en los distritos de La Unión, Palca o Tarma			
Finalidad del Proyecto: Contribuir a la mejora de la empleabilidad juvenil en entornos vulnerables de los distritos de La Unión, Palca y Tarma, de la Provincia de Tarma			
Propósito Mejorar las capacidades y competencias técnico-productivas de jóvenes y adultos de la Provincia de Tarma, para que accedan al mercado laboral formal	Indicador 1. 180 jóvenes y adultos demuestran habilidades técnicas que les permiten acceder a un empleo formal, al término del proyecto 2. 180 jóvenes y adultos adquieren autonomía para la búsqueda de empleo, al término del proyecto 3. 180 jóvenes y adultos mejoran sus condiciones laborales, al término del proyecto		
COMPONENTES DEL PROYECTO:			
Componentes 01: Jóvenes y adultos desarrollan competencias laborales para acceder al mercado laboral formal	Indicadores: 180 jóvenes y adultos incrementan sus competencias laborales y mejoran sus habilidades sociales, al finalizar el séptimo mes de proyecto		
Productos: 1.1 Jóvenes y adultos, entre 18 y 35 años, seleccionados.	Actividades: 1.1.1. Difundir y promocionar las oportunidades de capacitación en el ámbito de influencia 1.1.2. Revisar, inscribir y registrar documentación sustentatoria de los potenciales beneficiarios 1.1.3. Aplicar criterios e instrumentos de selección y evaluar a los potenciales beneficiarios 1.1.4. Validar la información recabada y/o documentación entregada por los potenciales beneficiarios 1.1.5. Seleccionar y publicar listado de beneficiarios		

<p>1.2 Jóvenes y adultos, entre 18 y 35 años, seleccionados culminan el proceso de capacitación y obtienen un certificado.</p>	<p>1.2.1. Formalizar convenio con entidad capacitadora, de acuerdo a las condiciones de la propuesta, asegurando calidad e infraestructura 1.2.2. Capacitar a los beneficiarios en la entidad de capacitación para fortalecer competencias técnicas que mejoren su empleabilidad. 1.2.3. Capacitar a los beneficiarios a través de jornadas de entrenamiento práctico en empresas relacionadas al rubro para fortalecer competencias técnicas 1.2.4. Monitorear la participación de los beneficiarios, a través del sistema de tutorías, a lo largo de proceso de capacitación. 1.2.5. Organizar actividades informativas y de acompañamiento con las familias de los beneficiarios.</p>
<p>1.3 Jóvenes y adultos culminan los talleres transversales de competencias blandas</p>	<p>1.3.1. Capacitar a los beneficiarios para desarrollar sus habilidades sociales como herramientas para mantenerse en un trabajo de calidad y relacionarse adecuadamente con su entorno 1.3.2. Monitorear la evolución del aprendizaje a lo largo de proceso de capacitación 1.3.3. Evaluar el nivel de satisfacción de los beneficiarios acerca de los talleres impartidos</p>
<p>Componente 02: Jóvenes y adultos capacitados insertados al mercado laboral formal</p>	<p>Indicadores: 98 jóvenes y adultos de entornos vulnerables acceden a un empleo de calidad, no menor a tres meses, al finalizar el décimo primer mes</p>
<p>Productos: 2.1. Jóvenes y adultos culminan los talleres de búsqueda de empleo</p>	<p>Actividades: 2.1.1.- Capacitar a los beneficiarios para desarrollar sus capacidades para la búsqueda activa de empleo y enfrentar adecuadamente los procesos de selección de personal 2.1.2.- Monitorear la evolución del aprendizaje a lo largo de proceso de capacitación 2.1.3.- Evaluar el nivel de satisfacción de los beneficiarios acerca de los talleres impartidos</p>
<p>2.2. Jóvenes y adultos insertados al mercado laboral formal en una ocupación acorde a la capacitación recibida</p>	<p>2.2.1.- Establecer y mantener actualizados vínculos con empresas demandantes de mano de obra en las ocupaciones materia del proyecto. 2.2.2.- Realizar talleres y reuniones informativas con empresas contratistas y otras potenciales demandantes de mano de obra del proyecto 2.2.3.- Asesorar en la búsqueda de empleo y fomentar el uso de bolsas de trabajo y otros instrumentos similares 2.2.4.- Realizar la intermediación laboral de los beneficiarios con potenciales empresas contratantes 2.2.5.- Realizar seguimiento a los resultados del proceso de inserción laboral</p>

2.2. Contexto económico y laboral

El proyecto, de acuerdo a la realidad de Junín, priorizó la actividad minera respecto a otras actividades económicas como la agropecuaria, comercial y manufactura por su potencial en generar eslabonamientos productivos e incentivar a actividades complementarias como servicios logísticos, empresariales y construcción, entre otros. Es de esta manera que para el año 2015 Junín obtuvo el tercer mayor crecimiento registrado (12%), el cual se debe a la expansión del sector minero, según el Indicador Compuesto de Actividad Económica (ICAE)¹. Asimismo, ante la entrada en operación de nuevos proyectos de inversión que permitirían tasas de crecimiento económico más aceleradas que el promedio de los demás sectores económicos, programas de esta naturaleza deben contribuir a empleos formales, así como a la formalización de empresas proveedoras medianas y pequeñas².

Cuadro 1. Junín: Carta estimada de principales proyectos Mineros 2016

Empresa	Proyecto	Inversión US\$ Mill.	Inicio Estimado
Ampliaciones			
Minera Chinalco Perú S.A.	Ampliación Toromocho	1, 320	Ene-18
Con EIA aprobado/En Construcción			
Minera Chinalco Perú S.A.	Toromocho	3, 500	Dic-14
En exploración			
Mantaro Perú S.A.C.	Fosfatos Mantaro	850	Por definir

Fuente: Dirección de Promoción Minera -MEM (información a mayo de 2015).

Elaboración: Dirección de Promoción Minera - Dirección General de Minería - Ministerio de Energía y Minas.

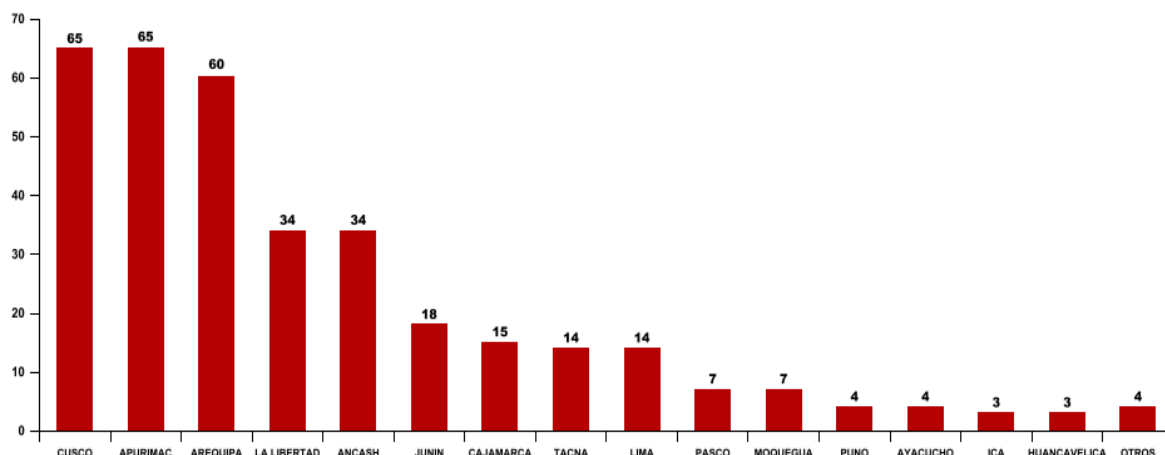
En esta perspectiva, la Entidad Ejecutora identificó que si bien a nivel nacional el crecimiento es aún débil, principalmente por la caída de los precios de los commodities, salidas de capital y volatilidad financiera³, la región cuenta con grandes posibilidades en el sector extractivo minero, metálico y no metálico, particularmente por las oportunidades de inversión que existen por los fundamentos de varias empresas: 17 unidades de operación, siendo las principales empresas del sector: Volcán, Argentum y Austria Duvaz en la Provincia de Yauli; San Ignacio de Morococha en la Provincia de Chanchamayo; y Unión Andina de Cementos en la Provincia de Tarma.

¹ IPE (2016). ¿Cuánto crecieron las regiones? ICAE - Consolidado 2015. Recuperado de: <http://www.ipe.org.pe/documentos/cuanto-crecieron-las-regiones-icae-consolidado-2015>

² Reporte de Inflación. BCRP. Diciembre 2015

³ Informe Bursátil. BVL. Febrero 2016

Gráfico 1. Nacional: Inversiones Mineras según región, Enero 2016
US\$ Millones



Fuente: Boletín Estadístico del Sub Sector Minero, Enero 2016

Elaboración: Ministerio de Energía y Minas

Según el Minem, hasta noviembre del 2015 la inversión minera en el Perú alcanzó los 6, 777 millones de dólares, lo cual significa una reducción del 14% respecto del año anterior. Sin embargo Junín, entre otras regiones recibieron la mayor inversión minera, es de este modo que el PBI Minero nacional representó 15.5%, y en Junín se evidencia un aumento considerable de las transferencias a la región por recursos generados por la minería, canon, regalías y derecho de vigencia, asignándoles 66 481 422 nuevos soles⁴. Aunado a ello, en el año 2015 a enero de 2016, la Región Junín registró una inversión en minería de US\$ 30 581 306 para el año 2014, y para el año 2015 esta cifra fue US\$ 17 749 469 con una variación de – 42.0 puntos porcentuales. Asimismo, según reportes del BCRP (2015) de acuerdo a la estructura de 2014, calculado a precios de 2007, Junín fue la octava economía departamental en contribuir al PBI nacional (2,7%).

Cuadro 2. Junín: 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	1 164 386	9,3	3,8
Pesca y Acuicultura	6 792	0,1	4,7
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	3 015 745	24,1	9,3
Manufactura	928 166	7,4	-10,0
Electricidad, Gas y Agua	304 210	2,4	1,3
Construcción	955 333	7,6	8,5
Comercio, Mantenimiento y Reparación de	1 647 123	13,2	7,5

⁴ Boletín Estadístico del Sub Sector Minero. Minem. Enero 2016

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2008-2014
Vehículos			
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	838 070	6,7	5,1
Alojamiento y Restaurantes	271 306	2,2	6,4
Telecomunicaciones y otros servicios de información	374 302	3,0	13,1
Administración Pública y Defensa	722 406	5,8	7,0
Otros Servicios	2 266 297	18,1	5,2
Valor Agregado Bruto	12 494 136	100,0	4,4

Fuente: INEI -2007

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

En este contexto económico, el proyecto evidencia la necesidad que los servicios provistos por las empresas cuenten con mano de obra local capacitada, generando empleo directo y mayores ingresos para la población en entornos vulnerables. Al respecto, de acuerdo al Minem (2016), el empleo directo en minería asciende a 17, 228 personas, con una participación del 10,33% del total de empleos directos en minería a nivel nacional.

Lo anterior podría evidenciar el vínculo del sector con la generación de empleo directo y mayores ingresos para la población en entornos vulnerables del ámbito de intervención. De acuerdo a cifras del INEI (2015)⁵, si bien Junín, se ubica en el cuarto grupo de pobreza departamental, con una tasa de incidencia entre 24,7% y 18,2%; la provincia de Tarma, presentan una alta incidencia de pobreza total de 40.7% (comparado con el 19.6% del Departamento de Junín y el 24.0% a nivel nacional) y pobreza extrema de 11.3% (comparado con el 2.2% del Departamento de Junín y el 4.8% a nivel nacional) de su población total (INEI, 2009).

Frente a las cifras mencionadas y el marco económico-financiero de la región, la Entidad Ejecutora evidencia la necesidad de expandir las oportunidades del mercado de trabajo asalariado, y la sensibilidad de estos a los cambios en el crecimiento de las regiones. En relación a lo anterior y según INEI al 2014, Junín registra una alta tasa de incidencia de subempleo por 53% con un subempleo por ingresos de 50.2% y subempleos por horas 2.9%, comparado con las cifras de 51,4% y 3% a nivel nacional (INEI, 2012).

⁵ Informe Técnico Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2014. INEI. Abril 2015

Cuadro 3. Junín: Población económicamente activa por niveles de empleo 2014 (Porcentaje)

	Total Población Ocupada	Adecuadamente empleada	Subempleada por horas	Subempleadas por ingresos	Población desocupada
Total	96,3	50,0	3,3	43,0	3,7
Junín	96,9	43,8	2,9	50,2	3,1

Fuente: INEI -Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento 2004-2012, 2013.

Si bien en la región, al 2014, se reporta una baja tasa de desempleo, el nivel del subempleo es significativo, y las cifras se hacen aún más pronunciadas en las provincias. De esa manera, según el INEI (2007), se reporta que la PEA en la Provincia de Tarma es 45,3% de su población total, destacando las actividades de agricultura, comercio y servicios; a nivel distrital, la población ocupada de los Distritos de la Unión, Palca y Tarma está principalmente constituida por trabajadores independientes (46.5%), comparativamente mayor al provincial y regional. Los trabajadores familiares no remunerados constituyen también una proporción importante (20.3% y 17.3%) dentro de la PEA ocupada total de los Distritos de La Unión y Palca respectivamente siendo dicho nivel mayor al promedio nacional (12%).

Asimismo, el registro de la situación del empleo se ajusta a los niveles de ingresos de la región y provincias, la Provincia de Tarma posee un gasto per cápita de S/.267.7 mensuales, menor al promedio nacional y del Departamento de Junín⁶, al respecto 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 4. Tarma: Población ocupada y desocupada de 14 y más años de edad

N°	Provincia	Distrito	Población total	Población ocupada	Población desocupada
1	Tarma	La Unión	3,839	1,610	34
2	Tarma	Palca	6,415	2,483	36
3	Tarma	Tarma	50,165	18,676	1,106

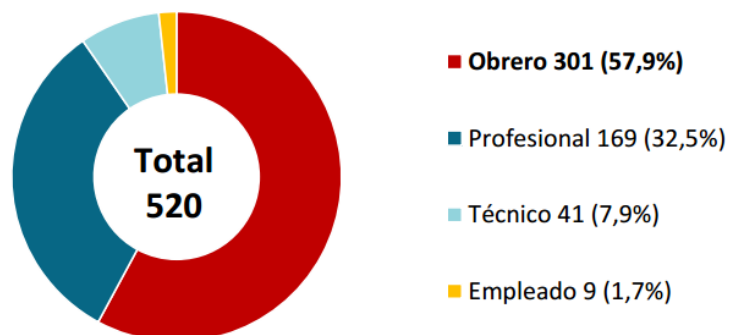
Fuente: Tarma: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007

Frente a las referidas circunstancias, el proyecto pretende atender el fomento de la empleabilidad en empresas formales mientras lidia con los grados de movilidad laboral que concentran a importante

⁶ Informe Económico y Social. BRCP. Agosto 2013.

parte de la PEA (76.9%)⁷. Al respecto, las cifras que reporta la EDO 2016 evidencian un marco favorable para dicho propósito; en la región Junín, los sectores económicos que liderarían la demanda ocupacional en el sector privado formal serían: construcción, enseñanza y minería,

Gráfico 2. Junín: Personal requerido según grupo ocupacional, 2016



Fuente: MTPE - DGPE - Encuesta de Demanda Ocupacional, 2016

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

La mayor parte de la demanda de personal en Junín estaría conformada por obreros, quienes intervienen directamente en el proceso productivo de las empresas ejecutando tareas de menor responsabilidad; no obstante, usualmente los profesionales y técnicos son los que ejecutan las tareas de mayor complejidad. Por ello, esperar tener un 32,5% de profesionales y un 7,9% de técnicos en la expectativa de contratación de personal de las empresas, implicaría una necesidad de los sectores productivos por conseguir mano de obra calificada.

A su vez, esta necesidad ocupacional puede verse fortalecida considerando los niveles de ingresos que se proyectan; de acuerdo a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo en Junín (2015), las carreras técnicas mejor remuneradas y con proyección para contribuir al progreso de la región son: Soldadura Industrial (ingreso de 4 mil a 15 mil soles), Técnico en Maquinaria Pesada (de 4 mil a 10 mil soles), especialista en procesos ambientales (de 2,500 a 8 mil soles mensuales) y técnico administrador industrial (entre 2 y 6 mil soles)⁸.

La demanda evidenciada guarda correspondencia con la concentración de inversiones en el sector minería y manufactura (construcción) que se reportan desde el 2014. En minería, destaca la puesta

⁷ Según datos del INEI, al año 2012, la estructura de empleo en la Región Junín estuvo conformada mayoritariamente por microempresas que continúan absorbiendo la mayor parte de la población económicamente activa ocupada (79.6%) aunque con un ligero aumento en la participación de las grandes empresas (15%)

⁸ DiarioCorreo (2015). Conoce cuales son las carreras técnicas con mayor demanda laboral en Junín. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/carreras-con-mayor-acogida-595659/>

en marcha del proyecto cuprífero Toromocho a cargo de la empresa Aluminum Corp of China Ltd. (Minera Chinalco Perú)⁹, con una inversión de US\$ 2 200 millones.

Finalmente, una fortaleza del ámbito de intervención es que, en promedio, más del 50% de la población total tiene educación secundaria y/o superior, lo que se constituye en una mano de obra potencialmente capaz de realizar tareas más complejas y de mayor calificación. Se sostiene esta afirmación en base a los datos educacionales, INEI 2007, en los que la población de 6 años y más de edad en los Distritos de La Unión, Palca y Tarma, con educación secundaria era de 38.1%, 30.5% y 33.5% respectivamente y; con educación superior de 13.4%, 5.5% y 41.4% respectivamente.

En ambos casos, se muestran niveles menores al promedio nacional y del Departamento de Junín. En el Distrito de La Unión, sólo el 9% del total ha llevado estudios superiores no universitarios, de los cuales el 63.5% no los ha culminado. En el caso del Distrito de Palca, más de la mitad de su población (55.8%) ha tenido el nivel primario como último nivel de estudios. En el Distrito de Tarma, el nivel superior de estudios alcanza 21.6% para no universitarios y 19.7% para universitarios”.

Cuadro 5. Tarma: Población de 6 y más años de edad, según último nivel de educación alcanzado

N°	Categorías	La Unión	Palca	Tarma
1.	Sin nivel educativo	190	403	2,177
2	Educación Inicial	16	64	626
3	Primaria	1,437	3,148	14,222
4	Secundaria	1,291	1,719	15,031
5	Superior No Univ. Incompleta	188	80	3,038
6	Superior No Univ. Completa	108	66	3,813
7	Superior Univ. Incompleta	69	96	2,068
8	Superior Univ. Completa	89	64	3,752
Total (%)		88%	88%	89%
Población Total (N°)		3,839	6,415	50,165

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007

2.3. Período de vida del proyecto

Cuadro 6. Región Junín: Período de vida del proyecto

Período	Fecha Programada Contractual 1/	Fecha Real de inicio del proyecto 2/
Periodo de inicio	15/04/2015	15/04/2015
Periodo de cierre	14/04/2016	14/04/2016

Fuente: 1/ Convenio de Financiamiento de Proyectos-Quinta Cláusula. Fondoempleo, 2/ Informe de Ejecución en base a entregables, noviembre de 2015.

⁹ El Comercio (2015) Expansión de Toromocho está avanzando. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/chinalco-expansion-toromocho-esta-avanzando-noticia-1861718>

En el Plan de trabajo de la Supervisión Intermedia la IE, señala que la fecha de inicio del proyecto fue el 15 de Abril de 2015, fecha que acordaron FE y la IE; sin embargo en el Informe de Supervisión del Entregable del mes de Noviembre 2015, primer entregable, en su análisis en la parte de dificultades acota que las actividades no se realizaron en las fechas programadas, no menciona la razón solo que debieron ser reprogramadas.

2.4. Proceso de focalización y selección

Las estrategias de focalización se desarrollaron de manera descentralizada en los tres distritos propuestos por el proyecto: Palca, Tarma y La Unión Leticia-Condorcocha. Estas estrategias propuestas se desarrollaron a través las siguientes actividades:

- Con la finalidad de cubrir las expectativas del público objetivo y potenciar la focalización de los potenciales beneficiarios, se hizo uso de material publicitario previamente validado con mensajes concisos y puntuales referente a los beneficios y requisitos del proyecto. Además, se usaron otros medios como: difusión en medios masivos, específicamente en la radio. Este trabajo previo, tomó tiempo y no fue considerado como punto de inicio dentro del proyecto, sino que FE consideró como punto cero, el inicio de operaciones de promoción sin tomar en cuenta el trabajo de autofocalización.

[...] Fondoempleo considera que el punto cero es el inicio de operaciones de promoción, pero no considera los procesos previos, ya que se tiene un trabajo previo de diseño, línea gráfica, estrategias y materiales de promoción; ya que se ha demostrado que cuando se realiza una estrategia de autofocalización con mensajes adecuados, tomando en cuenta las características de la población, se optimiza los recursos y se reduce los tiempos del proceso de selección [...] Este proceso no estuvo calendarizado dentro del proyecto, por ello, tuvimos un retraso de meses, ocasionando que el proceso de capacitación termine en una temporada donde las convocatorias laborales fueron muy bajas [...] (Participante 1, Mujer, Jefa de Proyecto)

- Por otro lado, se hizo trabajo de difusión en los mismos distritos de acción del proyecto; en el cual se estableció contacto con autoridades claves de la zona para su mayor difusión, este trabajo se complementó con el volanteo a cada casa de los jóvenes y adultos de las zonas de intervención.
- Asimismo, para la estrategia de intervención, se conformó un Comité Consultivo Local, integrado por representantes de las juntas directivas de las comunidades campesinas de los

distritos de intervención, las autoridades locales de la Unión Leticia y Condorcocha, un representante de UNACEM y un representante de los contratistas de la zona.

- Este comité se encargó de: validar la transparencia del proceso de selección a los beneficiarios del proyecto, difundir los resultados del proceso de selección y registro de los miembros de las comunidades; brindar sugerencias para mejorar el compromiso de los beneficiarios durante el desarrollo del proyecto y mejorar el rendimiento académico.

El proceso de selección de los beneficiarios para el inicio de las capacitaciones se hizo mediante el proceso de multivariables con el fin de reducir errores en la filtración y acercarnos a la objetividad del proceso respecto al potencial de los beneficiarios. Dicho proceso se desarrolló de la siguiente manera:

- A cada una de las variables se le atribuyó una calificación numérica con el fin de evitar criterios de discrecionalidad durante la evaluación; es así como los beneficiarios fueron seleccionados, se escogieron de acuerdo al orden de mérito hasta cumplir con el número de vacantes establecidas en el proyecto; los resultados fueron publicados en los diversos puntos de los distritos de intervención.

Finalmente, con esta estrategia se logró cumplir con el número meta de beneficiarios seleccionados; de los 180 beneficiarios seleccionados, el 26% representa al género femenino. El total de beneficiarios firmaron un “acta de compromiso” con la finalidad de asumir el compromiso de culminar el proyecto.

2.5. Fase de capacitación

Asimismo, el proceso de capacitación fue desarrollado por el socio estratégico, SENATI en su sede de La Oroya, quienes dividieron las capacitaciones en tres cursos, las cuales fueron: (i) Mecánica de Mantenimiento (Auxiliar de Mecánico de Mantenimiento de Planta), (ii) Soldador Industrial (Soldador Auxiliar de Mantenimiento), y (iii) Mecánico de Construcciones metálicas (Auxiliar de Mecánico de Construcciones Metálicas).

[...] Al momento de decidir por una Institución formadora, consideramos la variable de prestigio y credibilidad de los centros de capacitación, tomado en cuenta el mercado laboral [...] Trabajamos con la institución que las mismas empresas reconocen como un centro de alto nivel académico, esto fue importante porque nos permite asegurar la inserción laboral al finalizar el proyecto [...] (Participante 1, Mujer, Jefa de Proyecto)

Las capacitaciones fueron programadas en dos sesiones por semanas en el horario de 8am a 1pm, en algunos casos se realizaban horarios completos los sábados y domingos, esto dependía de la organización de la Institución formadora. En cuanto a la duración de las capacitaciones brindadas, estuvieron divididas en: 120 horas para la formación técnica y 35 horas para la formación complementaria de habilidades sociales.

De esta manera, se observó que el tiempo empleado para la formación en habilidades sociales fue limitado, ya que durante el desarrollo de la capacitación se pudo destacar la importancia de estas habilidades en el campo laboral, por lo cual se sugiere que en próximos proyectos sea considerado ampliar el número de horas para dicha formación.

Para el desarrollo de las capacitaciones, los costos de traslado al centro de estudios fueron asumidos por el proyecto. Por otro lado, como parte del proceso de capacitación se realizó un acompañamiento a cada uno de los beneficiarios con el fin de reducir el riesgo de deserción y garantizar su permanencia en el proyecto. Para dicho proceso, se realizó lo siguiente:

- Se contó con la participación de dos consultores, profesionales en psicología orientados al desarrollo social, que cumplieron el rol de tutores, quienes le fue asignado a cada uno, 90 beneficiarios.
- El tutor monitoreó la evolución del aprendizaje de los beneficiarios matriculados que le han sido asignados.
- El tutor tuvo la responsabilidad de hacer un seguimiento personal a cada uno de los beneficiarios, para ello fue necesario realizar dos visitas domiciliarias, teniendo como objetivos:
 - a. Conocer a los miembros de la familia de los beneficiarios para sensibilizarlos en la importancia de que el beneficiario(a) desarrolle el proyecto, de esa manera se establece un compromiso de la misma familia para que el beneficiario culmine el proyecto, valorando como oportunidad de mejora laboral.
 - b. Compartir a la familia los temas de los cursos llevados en la capacitación, los horarios, expectativas de inserción laboral; con la finalidad que la familia valore la importancia del proyecto.
 - c. Realizar un registro fotográfico del beneficiario y su familiar para su propio álbum.
 - d. En su segunda visita, informa del desempeño académico, las asistencias, los avances cualitativos del beneficiario y explica el proceso de inserción laboral.

De esta manera, la actividad acompañamiento fue importante porque permitió a reducción del riesgo de deserción de los beneficiarios, lográndose un total de 152 visitas domiciliarias. Adicional a la formación técnico-productiva, el proyecto consideró dos cursos transversales de habilidades blandas que suman a la formación de los beneficiarios; estos talleres fueron: (i) Taller de Liderazgo (Desarrollan aptitudes y actitudes que permitan fortalecer su participación en la búsqueda de soluciones en su entorno laboral), y (ii) Taller de Seguridad Ocupacional y Medio Ambiente (Desarrollan actitudes con el fin de laborar con seguridad y con responsabilidad ambiental).

La metodología utilizada en los talleres consideró la discusión, el debate, el juego de roles, los ejercicios de reflexión, el trabajo en grupo y el estudio de casos. Los logros alcanzados respecto al taller de Liderazgo, fueron:

- Fortalecieron su participación en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales.
- Desarrollaron aptitudes y actitudes relacionadas al liderazgo.
- Resolución de conflictos, gestión de alternativas, promoviendo la no discriminación entre géneros.
- Desarrollaron habilidades de liderazgo empresarial y en las organizaciones, utilizando técnicas para lograr un trabajo en equipo eficiente e integrador.

Por otro lado, los logros alcanzados respecto al taller de Seguridad Ocupacional y Medio Ambiente, fueron:

- Conocieron los conceptos primordiales de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), la evolución del sistema del SST en el mundo y la concientización de una cultura de prevención en el desarrollo de sus actividades laborales.
- Dominaron la jerarquía de controles para una optimización de la prevención y Gestión del Riesgo.
- Conocieron los procedimientos básicos, técnicas, recursos y mecanismos para la primera respuesta ante una emergencia en el trabajo. A fin de en lo posible minimizar los daños al personal, equipos, maquinarias infraestructura y al medio ambiente.
- Conocieron la normativa actual respecto a SST y aprendieron a relacionar dicha normativa peruana con el esquema de un sistema de gestión.

[...] En la actualidad muchas empresas colocan en mayor valor las habilidades blandas que pueda tener el colaborador. Por ello, considero que los talleres de habilidades blandas

podieron haber sido previo a los cursos técnicos y contar con mayor cantidad de horas, ya que de esa manera se puede propiciar una cohesión en el mismo grupo de capacitación y ofrece un valor agregado que diferencie a los beneficiarios de otros candidatos, al momento de postular a un empleo [...] (Participante 1, Mujer, Jefa de Proyecto)

Finalmente, al culminar el proceso de capacitación, de acuerdo a los reportes de notas de SENATI, fueron 138 beneficiarios que culminaron los talleres y evidenciaron una mejora cualitativa por parte de 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

El taller de búsqueda de empleo fue desarrollado por SENATI, con una duración de 10 horas y se trataron los siguientes temas:

- Autoconocimiento, orientado a identificar características personales y aptitudes laborales, que permita identificar las ocupaciones para las cuales estén calificados.
- Autoestima, orientado a identificar competencias básicas para desenvolverse de forma eficiente en el trabajo.
- Competencias laborales, orientado a la identificación de competencias que faciliten un buen desenvolvimiento en el trabajo.
- Principales fuentes de empleo, se conoció fuentes de empleo a las cuales los beneficiarios puedan recurrir para obtener un trabajo.

En la metodología desarrollada se consideró el debate, el juego de roles, la discusión, los ejercicios de reflexión, el trabajo en grupo y el estudio de casos. Por otro lado, según el reporte de SENATI, los logros alcanzados fueron: aplicación de técnicas y estrategias para realizar una búsqueda de empleo autónoma, actitud positiva respecto al entorno social, refuerzo de las posibilidades de conseguir y/o mantener un puesto de trabajo, reflexionar sobre sus puntos de apoyo y puntos de mejora para desempeñar un adecuado comportamiento laboral, desarrollar una adecuada autoestima a través de capacidades y conociendo sus propias emociones, reconocer las principales fuentes de trabajo y las herramientas para conseguirlas.

Asimismo, los facilitadores de SENATI pudieron identificar logros no esperados: los beneficiarios adquirieron conceptos adecuados sobre el uso de su hoja de vida, ingresaron y aprendieron el uso de la bolsa de trabajo de SENATI, prepararon correos formales y desarrollaron tolerancia a la

frustración para cuando ya se encuentren laborando. Finalmente, fueron 162 jóvenes y adultos que culminaron el taller de búsqueda de empleo.

Por otro lado, al finalizar el proceso de inserción laboral se logró un total de 98 beneficiarios que accedieron a empleos formales de acuerdo a las capacitaciones recibidas, dentro de este proceso existió ciertas diferencias por cada curso desarrollado; es así que se obtuvo la mayor tasa de inserción laboral en el curso de Soldadura, se alcanzó el 42% de los capacitados; seguido el curso de Construcciones Metálicas, se alcanzó el 33% de los capacitados; y finalmente el curso de Mecánica de Mantenimiento, el cual representó el 28% de los capacitados.

Los beneficiarios fueron insertados laboralmente en 30 empresas vinculadas a actividades productivas, es importante mencionar que el 12% de personas insertadas laboralmente fueron mujeres.

[...] Nos afectó mucho la estacionalidad del empleo, ya que los beneficiarios acabaron el proceso de capacitación en los meses de noviembre y diciembre, en los meses con menos posibilidades de convocatorias laborales [...] (Participante 1, Mujer, Jefa de Proyecto)

2.7. Costo del proyecto

Se presenta la estructura y la ejecución del presupuesto mostrada por la ASOCIACIÓN UNACEM en su informe final – la efectividad de estos recursos se revisarán en el análisis de eficiencia. De manera general, la información presentada guarda coherencia con los balances que se presentan a continuación.

Este proyecto comparte el financiamiento entre Fondoempleo (77%) y la ASOCIACIÓN UNACEM (23%).

Cuadro 7. Proyecto C-14-04: Presupuesto aprobado del proyecto

Fuente	Monto aportado (S/.)	Aporte (%)
FONDOEMPLEO	S/. 500,000.34	77%
Asociación UNACEM	S/. 149,320.01	23%
Total	S/. 649,320.35	100.00%

Fuente: Informe final. Asociación UNACEM. Proyecto fomento a la empleabilidad Juvenil en entornos vulnerables de la provincia de Tarma. 15-05-2016.

El aporte de Fondoempleo se diferenci6 en la asignaci6n de 96.52% para la gesti6n del proyecto y 3.48% para los estudios de L6nea de Base y Evaluaci6n Final.

Cuadro 8. Proyecto C-14-04: Detalle Asignaci6n de Fondoempleo

Concepto	S/.	%
FONDOEMPLO	S/. 482,609.02	96.52
L6nea de base y Evaluaci6n Final	S/. 17,391.32	3.48
Total	S/. 500,000.34	100.00

Fuente: Informe final. Asociaci6n UNACEM. Proyecto fomento a la empleabilidad Juvenil en entornos vulnerables de la provincia de Tarma. 15-05-2016.

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

- Componente 1: desarrollo de competencias : 64.89%
- Componente 2: pobladores insertados : 5.42%
- Manejo del presupuesto : 29.69%

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

Cuadro 9. Proyecto C-14-04: Detalle del presupuesto por componente (Fondoempleo)

Fuente	Presupuesto aprobado	Presupuesto ejecutado	% por componente
Componente 1	406,457.12	404,373.39	64.89
Componente 2	35,494.94	33,776.82	5.42
Componente 6	189,976.98	185,014.38	29.69
TOTAL	631,929.04	623,164.59	100.00

Fuente: Informe final. Asociaci6n UNACEM. Proyecto fomento a la empleabilidad Juvenil en entornos vulnerables de la provincia de Tarma. 15-05-2016.

Sin embargo, esta proporci6n se diferencia entre lo administrado por cada uno de los aportantes. Fondoempleo aporta en su totalidad para el componente 2 y la ASOCIACI6N UNACEM financia alrededor del 84%, el componente 6, relacionado al manejo del proyecto.

Cuadro 10. Proyecto C-14-04: Detalle del monto ejecutado (Fondoempleo)

Componente	Ultimo presupuesto aprobado (S/.)	Presupuesto ejecutado (S/.)	Presupuesto ejecutado (%)	% por componente
Componente 1: J6venes y adultos desarrollan competencias laborales para acceder al mercado laboral formal.	380,005.12	379,990.11	99.99%	80.61

Componente	Ultimo presupuesto aprobado (S/.)	Presupuesto ejecutado (S/.)	Presupuesto ejecutado (%)	% por componente
Componente 2: Jóvenes y adultos capacitados insertados al mercado laboral formal	35,494.94	33,776.82	95%	
Componente 6: Manejo del Proyecto	67,108.96	57,646.58	86%	7.17
Total	482,609.02	471,413.51	98%	100.00

Fuente: Informe final. Asociación UNACEM. Proyecto fomento a la empleabilidad Juvenil en entornos vulnerables de la provincia de Tarma. 15-05-2016.

Los porcentajes respecto a la ejecución de los recursos, de Fondoempleo, con relación al presupuesto aprobado también son menores al 100%. En el caso del componente 1 las variaciones se explican por un gasto menor al previsto. En el caso del componente 2, el menor crecimiento económico del sector construcción influyó en una menor demanda de mano de obra y cancelación anticipada por su impacto en la asesoría laboral. La menor performance del componente 3 responde a que se estimó un gasto mayor para los seguros del personal en relación al tiempo de ejecución del proyecto, así como a un menor gasto para imprevistos.

Cuadro 11. Proyecto C-14-04: Detalle del monto ejecutado (Asociación UNACEM)

Componente	Ultimo presupuesto aprobado (S/.)	Presupuesto ejecutado (S/.)	Presupuesto ejecutado (%)	% por componente
Componente 1: Jóvenes y adultos desarrollan competencias laborales para acceder al mercado laboral formal.	26,452.00	24,383.28	92%	16.07
Componente 2: Jóvenes y adultos capacitados insertados al mercado laboral formal	0	0	0	0
Componente 6: Manejo del Proyecto	122,868.02	127,367.80	104%	83.93%
Total	149,320.01	151,751.08	102%	100%

Fuente: Informe final. Asociación UNACEM. Proyecto fomento a la empleabilidad Juvenil en entornos vulnerables de la provincia de Tarma. 15-05-2016.

En el caso del presupuesto administrado por UNACEM, la menor ejecución del componente 1 se explica porque “algunas actividades significaron variaciones con respecto al presupuesto estimado (tales como costos de materiales para promoción), generando un gasto menor al previsto”. En el componente, 6 se ejecutaron todas las actividades programadas pero fue necesario realizar un aporte mayor al previsto en la partida correspondiente a personal del Proyecto debido a que como

parte de los pagos a realizar se debe considerar vacaciones trucas, concepto que no estuvo previsto en el diseño del proyecto.

Concepto	S/.
A.-Total a transferir	482,609.02
B.-Desembolsos	482,609.02
C.-Monto ejecutado	471,413.51
D.-Gastos observados	0
SALDO (B-C+D)	11,195.51

Fuente: Informe final. Asociación UNACEM. Proyecto fomento a la empleabilidad Juvenil en entornos vulnerables de la provincia de Tarma. 15-05-2016.

De acuerdo al informe final de la ASOCIACIÓN UNACEM se ha logrado una ejecución presupuestal con un saldo de 11,195.51 soles para este proyecto.

2.8. Vinculaciones del proyecto en la zona de intervención

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

- Los dirigentes y presidentes de las Juntas Directivas de las Comunidades Campesinas.
- Autoridades locales de los distritos de: La Unión Leticia y Condorcocha.
- Representante de los contratistas de las zonas de intervención del proyecto.
- Otros representantes de la Asociación UNACEM.

Asimismo, la Asociación UNACEM estableció convenios con empresas del sector extractivo, con el fin de insertar a los beneficiarios egresados en las prácticas laborales, proceso de selección e inserción laboral. Las empresas contactadas son:

- FYS S.R.L.
- Corefco S.A.C.
- Servicios Múltiples Landeo S.A.C.
- BBTI S.A.C.
- Ecotec.
- Electric Solution Peru S.A.C.
- Fábrica de estructura metálicas y carrocerías Ronald.
- HAUG S.A.
- Ingeniería Avanzada J&R S.A.C.
- Técnicos Maceda Guerreros E.I.R.L. – Tecnología López.
- Sim E.I.R.L.
- Cormei.
- Adecco Perú S.A.
- Agura Ingenieros S.A.C.
- Cuniberti Caguana Alexis Aldo.
- Elecnor S.A.
- Empresa UNACEM S.A.A.
- Fabriproject S.A.C.
- GTA S.A.S.
- GCZ Ingenieros S.A.C.
- HG INGA S.R.L.
- Insermil S.A.C.
- Taller TECMASTER.
- Inversiones Aremar S.A.C.
- M&H Group S.A.C.
- Macbe S.A.
- Mantenimiento, Montajes e Instalaciones S.A.C
- Montajes Totales S.A.C.
- Municipalidad Distrital La Unión Leticia.
- Negocios Metalúrgicos S.A.C. (NEMETSA)
- Procim's Ingenieros S.A.C.
- Promart S.A.C.
- SSK Ingeniería y Construcción S.A.C.

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 “Fomento a la empleabilidad juvenil en entornos vulnerables de la provincia de Tarma-C14-04” 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. Describir el contexto económico y laboral regional en el que se desarrolla el proyecto.
- b) Medir las condiciones del Propósito y Componentes del Marco Lógico del proyecto después de la intervención del proyecto.

- c) Analizar la pertinencia, la eficacia y la sostenibilidad del proyecto.
- d) Realizar recomendaciones que permitan mejorar la estrategia de intervención del proyecto.

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

3.2. Metodología del Estudio

3.2.1. Encuesta a beneficiarios

3.2.1.1. Diseño muestral aplicado

La unidad de análisis del estudio son los beneficiarios y el proyecto. Según los términos de referencia la información recolectada en dos momentos permitirá observar los efectos que la intervención ha generado en los beneficiarios. Para ello, se aplicaron instrumentos de recolección de información a beneficiarios, al equipo técnico de la institución ejecutora y a las empresas participantes en el proyecto. Asimismo, el diseño muestral es probabilístico y simple, el nivel de confianza es de 95% y el margen de error es de 5%; asimismo, en cumplimiento al acápite 5.1.c de los Términos de Referencia (diseño muestral), la cantidad de muestra del proyecto se describe en la tabla siguiente:

Región	Nombre de la Institución	Nombre del Proyecto	N° de Beneficiarios	Tamaño muestral
Junín	ASOCIACION UNACEM	Fomento a la empleabilidad juvenil en entornos vulnerables de la provincia de Tarma	180	123

El presente estudio de evaluación final estuvo compuesto por una muestra de 123 personas beneficiarias (Anexo 4) del Proyecto “Fomento a la empleabilidad juvenil en entornos vulnerables de la provincia de Tarma”. 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 180 beneficiarios. La variable de ponderación fue peso definida en los tabulados estadísticos proporcionados por Fondoempleo, siendo este 1.46. Se conservó el tamaño muestral presentado en el Anexo1 de los

TdR (123) 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
Junín	Entrevista a IE	Equipo técnico de la IE	1 persona
	Entrevista a Empresa	Responsable de Recursos Humanos de la Empresa o personas referidas por la entidad ejecutora	8 persona
	Mapa Parlante	Beneficiarios del Proyecto	5 personas

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

3.2.1.2. Propuesta metodológica para el trabajo de campo

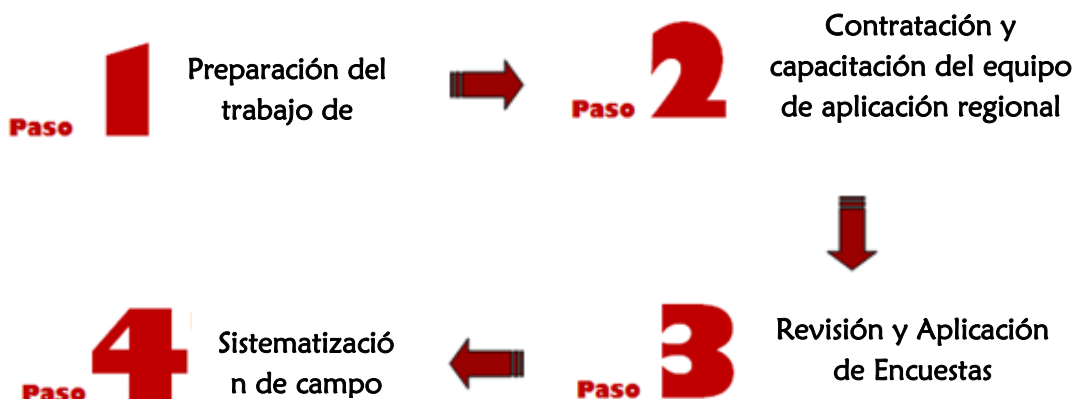
El presente acápite tiene por objetivo general describir los procedimientos de aplicación en campo y el posterior análisis estadístico que se realizó a partir de toda la información obtenida de acuerdo a los objetivos de obtención de indicadores y a los instrumentos de medición que se aplicaron a las personas beneficiarias participantes del Proyecto “Fomento a la empleabilidad juvenil en entornos vulnerables de la provincia de Tarma”.

3.2.2. Proceso de recojo de información

El objetivo principal de esta fase es describir el proceso de recojo de información y los instrumentos cumpliendo los protocolos y manuales, definidos y validados para el presente estudio de Línea de Base. En el proceso de ejecución del presente estudio se han desarrollado 4 pasos de trabajo de

campo que contemplan actividades y tareas, los mismos que se grafican en la ilustración adjunta y seguido de ello se describe brevemente (ver calendario de ejecución en el Anexo 1):

Ilustración 1. Procedimientos para el trabajo de campo



Paso 1: Preparación del trabajo de campo.- Esta actividad consistió principalmente en desarrollar dos hitos; primero, el contacto con el equipo técnico de Asociación Unacem, la coordinación de las sedes y locales de aplicación – solo en aquellos casos que amerita (el equipo consultor compartió con la entidad ejecutora una propuesta de sede de aplicación, considerando los distritos de la región, y el equipo técnico de la Institución Ejecutora aprobó y recomendó otros posibles locales de encuentro). 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 número de comunicaciones previas con respuestas favorables.

Ilustración 2. Procedimientos para el trabajo de campo





REGION	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	
TARMA				9	8	✔	1	✔	1	0	0	✔	1	3

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

Paso 2: Contratación y capacitación del equipo de aplicación regional.- El primer hito atiende a la selección de aplicadores (as) de campo, en la que se identificaron los criterios de acuerdo a los

perfiles descritos según el Manual del Encuestador¹⁰: Relación con la zona de aplicación – confiabilidad profesional – disponibilidad – orientación a resultados. La métrica usada para la selección fue de 0 a 20, con un puntaje máximo de 5 en cada variable, atribuida a cada encuestador por un especialista psicólogo social.

Cuadro 12: Métrica de selección de encuestadores de campo

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

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

A continuación, se operacionalizan cada una de las variables de la selección; sobre la confiabilidad profesional, refiere a la posesión de habilidades necesarias que le permiten entender el aporte de sus funciones al logro de los objetivos de cada estudio en el que está involucrado. La disponibilidad atiende a la disposición de tiempo inmediata o cercana para el trabajo de campo, y la relación con la zona de trabajo se entiende como proveniente de la zona, conocimiento de la zona de aplicación y residencia en la zona de aplicación. El segundo hito corresponde a la contratación y capacitación (Anexo 3) del coordinador de campo en la región, de acuerdo al perfil descrito según el Manual del Encuestador de la Encuesta Socioeconómica y Laboral – Línea 1¹¹.

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

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

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

que, en coordinación con Fondoempleo, se realizaron reuniones técnicas telefónicas y coordinaciones mediante correo electrónico para la revisión de la Encuesta Socioeconómica.

Cuadro 13. Cronograma de reunión para la revisión de instrumentos

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

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

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

3.2.3. Grupos Focales y Entrevistas a Profundidad

Reporte de la entrevista a la entidad ejecutora

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

Nuestra experiencia y análisis realizados a la problemática de las industrias extractivas busca encontrar los modelos idóneos de gestión del desarrollo local en los que interactúan empresas formales y comunidades donde muchas veces éstas no cuentan con la presencia del Estado, en ese

sentido, la pertinencia de este proyecto es parte de ese proceso y UNACEM con el financiamiento otorgado por FONDOEMPLEO busca contribuir con la gestión de un componente importante en este desarrollo como es la empleabilidad.

Institución:	Asociación UNACEM-Junín-Tarma
Entrevistado:	Elba Huayanca - Jefe del Proyecto C-14-04 de la Asociación UNACEM. Tiempo aproximado en el cargo: 10 meses. Tiempo exclusivo como jefe de proyecto.
Entrevistador:	Marco Froilán De La Cruz Sánchez – Institución Evaluadora Gestiona y Aprende S.A.C
DURACION TOTAL DE LA ENTREVISTA: 02 h 10 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 (8) de un total de 24 empresas con las que se vinculó la ASOCIACIÓN UNACEM, 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.

A diferencia de otros proyectos se tuvieron inconvenientes en la selección de los entrevistados pues se nos facilitó el nombre de profesionales relacionados con las actividades productivas en tanto

proveedores de servicios a la empresa UNACEM que no logran diferencias entre la empresa como tal y la ASOCIACIÓN UNACEM como encargada de la responsabilidad social de esta, en ese sentido, se pudo apreciar que los entrevistados respondían en función a un interés de la empresa y no a un proyecto gestionado por la ASOCIACIÓN UNACEM.

En referencia a las 8 entrevistadas programadas y calendarizadas en coordinación con las personas referidas de las empresas, durante la realización de una entrevista el entrevistado decidió no concluirla por falta de tiempo y disposición, ello a pesar de la formalidad suscrita con anterioridad; otra persona entrevistada solicitó se le remitiese el formato para que lo responda pero finalmente nos comentó que postergaría su realización hasta finales del mes de agosto por encontrarse de vacaciones. Finalmente, dos de las entrevistas programadas no fueron factibles de realizarse debido a que los funcionarios no se encontraban disponibles. Los datos de las empresas y nombres de los funcionarios fueron proporcionados por la responsable de la gestión del proyecto C-14-04.

Nº	Participante	Área	Empresa
1	José Cáceres Martínez	Representante	Haug
2	Luis Vega Francia	Representante	Empresa GCZ Ingenieros S.A.C.
3	Paulino Rosales	Representante	COREFCO
4	Gilberto Paredes	Funcionario	Municipalidad La Leticia Unión
5	Jesús Ochoa Torres	Representante	INSERMEL S.A.C.
6	Yuri Cabrera Medina	Representante	ECOTEC
7	Frenchi Astete Alania	Representante	FYS S.R. L.
8	Luis Salazar Gonzales	Representante	Mantenimiento, Montajes e Instalaciones S.A.C.

Las principales conclusiones que se desprenden de las entrevistas son las siguientes:

Tema 1: Vinculación de la empresa con la IE

Se constata la vinculación de la ASOCIACIÓN UNACEM y las empresas proveedoras fundamentalmente pero que por la diversidad de necesidades de la empresa UNACEM no siempre se ajustan al perfil que priorizó el proyecto, en ese sentido, las personas entrevistadas no diferencian los roles de la mencionada asociación y la empresa misma. Otro factor que no nos ha permitido contar con información en base a los parámetros establecidos en la guía es el haber entrevistado a personal relacionado con las responsabilidades productivas y no de recursos humanos.

No obstante lo señalado, los entrevistados reconocen la importancia de la capacitación laboral en un mejor desempeño productivo; asimismo, expresan que por las circunstancias económicas que se vive, el personal demandado es mínimo.

Adicionalmente a ello, muchas de las empresas son contratistas y no tienen el desarrollo organizacional de otros sectores, como el de la agroindustria, como para contar con un responsable de recursos humanos.

Al estar inmersos en una lógica de mercado dan por descontado la necesidad de la calificación y tener el estándar necesario para poder brindar el servicio y poder ser contratados. En algunos casos apoyan con estímulos para su calificación.

Un aspecto a resaltar es que si bien UNACEM tiene parámetros globales en cuanto a estándares laborales, sin embargo, sus proveedores no optimizan servicios de capacitación como el de Fondoempleo, así como tampoco como los incentivos para capacitación, innovación tecnológicas, entre otros; requiriéndose una mayor difusión para optimizar las condiciones laborales y de empleo en la zona.

Asimismo, en esta oportunidad entrevistamos a un representante de la municipalidad beneficiaria para ratificar el compromiso con estos proyectos pero no necesariamente significa que sea incorporado como una política local de fomento del empleo.

Tema 2: En relación al desempeño Laboral de los Beneficiarios

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. El inconveniente es la no representatividad pues no todos respondieron esta sección por no identificar al proyecto respecto a su relación con la empresa antes que con la asociación.

Circunstancia que no nos permite contrastar el esfuerzo realizado por UNACEM en cuanto a cómo la capacitación buscó suplir las diferentes multidimensionalidades del perfil de los beneficiarios seleccionados y conocer el desempeño de estos en las empresas así como sus reacciones ante las exigencias laborales y condiciones de trabajo.

Reporte de los Mapas Parlantes

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

Participante	Sexo	Edad	Estado Civil	Hijos
Cristhian Espeza	M	24	Soltero	No
Bayron Fernandez	M	29	Soltero	Si
Judith Aguirre	F	25	Soltera	Si
Kevin Chavez	M	21	Soltero	No

Cuadro 14. Proyecto C-14-04 -Matriz de resultados

Participantes	Valoración escenarios contraste	Impacto percibido
Participante 1 (Cristhian 24 años)	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que tuvo una muy buena experiencia en el transcurso de las capacitaciones porque ha logrado aprender lo que esperaba, pero con el proyecto en sí mismo no pudo obtener trabajo - "El proyecto fue lo que esperaba, por un lado, ya que tuvimos una muy buena capacitación con una buena logística; se preocupaban por nosotros, que siempre asistamos a las capacitaciones. Sin embargo, al finalizar el proyecto no nos llamaron para trabajar". • Se encuentra satisfecho con los aprendizajes obtenidos al finalizar las capacitaciones. • Considera que el proyecto ha sido muy beneficioso para su desarrollo personal y profesional, pero lo que no se pudo conseguir fue el trabajo – "Al finalizar el proyecto, salimos como egresados de un instituto superior, armamos muy bien nuestro currículo, pero las empresas no necesitaban personal" 	<ul style="list-style-type: none"> • El beneficiario se siente muy satisfecho con el proyecto porque fueron cumplidas sus expectativas en cuanto a capacitarse profesionalmente para obtener un mejor trabajo. • Espera que, si se desarrollan otros proyectos en la región, se puede coordinar mejor la finalización del proyecto para poder contar con mayor demanda laboral en las empresas. • El beneficiario se siente mucho más preparado académicamente después del proyecto, con expectativas de salir adelante y conseguir un mejor trabajo.

Participantes	Valoración escenarios contraste	Impacto percibido
<p style="text-align: center;">Participante 2 (Bayron, 29 años)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra satisfecho por los conocimientos adquiridos después de finalizar las capacitaciones - “Mejorar mis conocimientos sobre temas de mecánica y soldadura”. • Considera que tuvo una muy buena experiencia durante todo el proyecto - “El proyecto si fue lo que esperaba porque he logrado especializarme en lo que yo deseaba y porque he recibido el apoyo del Ingeniero, ya que él me recomendó para un trabajo en UNACEM, pero de limpieza”. • “Se necesitó mejores condiciones y más horas de prácticas dentro de las empresas, ya que no fueron las adecuadas por ser prácticas externas; mejor hubiera sido prácticas con las máquinas, pero dentro de UNACEM”. • “Iba a entrar como ayudante en soldadura, pero las empresas no necesitaban personal o no tenían convocatorias porque ya era los últimos meses del año”. 	<ul style="list-style-type: none"> • EL beneficiario se siente muy motivado porque luego de finalizar el proyecto, se siente mucho más preparado académicamente, tiene expectativas altas de conseguir un mejor empleo. • Los cursos le permitieron el desarrollo de habilidades concretas y a fortalecer su proyecto de vida con temas respecto al perfil de soldador auxiliar. • Espera que, si se desarrollan otros proyectos en la región, se puede coordinar mejor la finalización del proyecto para poder contar con mayor demanda laboral en las empresas.
<p style="text-align: center;">Participante 3 (Judith, 25 años)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra satisfecho por los conocimientos adquiridos después de finalizar las capacitaciones - “Adquirir nuevos conocimientos sobre temas de mecánica y soldadura”. • Considera que el proyecto la ha ayudado a fortalecer su idea de futuro, ya que logro capacitarse en lo que ella deseaba - “Al final el proyecto fue lo que esperaba porque hemos recibido una buena capacitación en un buen instituto”. • “Para mí el proyecto hubiera sido perfecto, si es que después de acabar las capacitaciones hubiera podido tener la oportunidad de ingresar a trabajar en alguna empresa de UNACEM”. Considera que el resultado final del proyecto, no lo pudo lograr. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espera la realización de nuevos cursos para ampliar sus conocimientos sobre la soldadura. • Los cursos le permitirán aspirar a mejores condiciones laborales y profesionales futuras, ya que se ha capacitado en temas nuevos. • La beneficiaria se siente triste después de la experiencia vivida en el proyecto, porque no pudo ser insertada laboralmente.

Participantes	Valoración escenarios contraste	Impacto percibido
Participante 4 (Kevin, 21 años)	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer conocimiento sobre el control fitosanitario fue ofrecido en la capacitación, esto ayudaría en mejorar su situación remunerativa y la oportunidad de tener un certificado en dicha especialidad. • Considera que su proyecto de vida se ha fortalecido porque ha recibido buenas capacitaciones, que le dará mejores oportunidades para obtener un empleo rentable - "Mis expectativas respecto al proyecto han sido cumplidas, porque he recibido una buena capacitación en un instituto de prestigio". • La familia pudo condicionar las opciones de empleo y expectativas ocupaciones del participante - "Me ofrecieron trabajo, pero fuera de la ciudad de Tarma, que por motivos familiares no pude aceptarla". 	<ul style="list-style-type: none"> • Los cursos le permitirán aspirar a mejores condiciones laborales y profesionales futuras, porque después de las capacitaciones ha logrado agregar una constancia en su currículum. • Espera la realización de nuevos cursos para ampliar sus conocimientos sobre las actividades de mecánica y soldadura. • El beneficiario se siente mucho más preparado académicamente después del proyecto, con expectativas de salir adelante y conseguir un mejor trabajo.

3.2.4. Revisión documentaria

Cuadro 15. Proyecto C-14-04: Revisión documentaria

Documentos	Detalle
Línea de Base	Convenio de Financiamiento de Proyecto
Evaluación Final	Informe de Supervisión del Entregable-Primer Entregable
	Informe de Ejecución en Base a Entregables
	Base de datos de los Beneficiarios
	Plan de Trabajo de la Supervisión Intermedia

Fuente: (1) Bases C-14-04–Convenio y POA–Línea de Base, (2) Bases C-14-04 de la IE - EEF

3.3. Período de referencia del estudio

El periodo de referencia del estudio para el proyecto C14-04 es del 15 de abril del 2015 y 14 de abril del 2016.

4. Resultados

4.1. Caracterización de la población beneficiaria

En relación a los indicadores personales de los beneficiarios, se puede observar que existe una distribución que favorece a la población de hombres (73.2%) respecto a las mujeres (26.8%), las edades de los participantes fluctuaron entre los 18 y 36 años ($ME= 23.02$, $DE=3.83$). Sobre lo

anterior, el 72.4% de los beneficiarios se encuentran en el rango de 18 a 24 años, el 21.1% en el rango de 25 a 29 años, y el 6.5% posee más de 30 años.

Cuadro 16. Línea de base: Indicadores personales de los beneficiarios
(Porcentaje)

Indicadores	Resultado
Sexo	
Mujer	26.8
Hombre	73.2
Total (%)	100
Beneficiarios	180
Edad (Promedio)	23.02 (3.83)
Rangos de edades (años)	
De 18 a 24	72.4
De 25 a 29	21.1
Más de 30	6.5
Total (%)	100
Beneficiarios	180

Fuente: Encuesta Socioeconómica y Laboral, julio 2016.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

En cuanto a las variables referidas al nivel educativo de los beneficiarios, se aprecia que el 29.3% tenía secundaria completa, 23.6% tenían estudios técnico completos y 5.7% tenían estudios universitarios completos; asimismo, el año de estudios promedio es de 12.37 años ($DE=1.82$). El porcentaje de beneficiarios que refiere ha estudiado algún curso de corta duración en referencia al estudio de línea de base (18.7%) se redujo en 13.8%.

Cuadro 17. Estudios de evaluación: Indicadores educativos de los beneficiarios
(Porcentaje)

Indicadores	ELB	EEF	Variación
Nivel de educación			
Ninguno			
Primaria			
Secundaria incompleta			
Secundaria completa	28.5	28.5	0
Superior No Universitaria incompleta	25.2	25.2	0
Superior No Universitaria completa	46.3	46.3	0
Superior Universitaria incompleta			
Superior Universitaria completa			
Total	100	100	
Beneficiarios	180	180	

Indicadores	ELB	EEF	Variación
Nivel de educación			
% de beneficiarios que va a regresar al colegio/Instituto/Universidad a seguir/continuar sus estudios 1/	31.7	-	-
% que ha estudiado algún curso de corta duración	18.7	4.9	-13.8

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

Fuente: Encuesta Socioeconómica y Laboral, julio 2016.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

Considerando las características contextuales de la zona de intervención del proyecto – aglomeraciones urbanas con un tejido comunitario producto de las particularidades productivas y económicas de los distritos de La Unión (cemento), Palca (hidroeléctrica) y Tarma (dinámica económica) en los que se interviene y que conlleva a una mayor concentración de una población en búsqueda de mejores oportunidades de progreso, se puede apreciar que los beneficiarios se ajustan al nivel educativo exigido por las empresas participantes del proyecto; es decir, con educación secundaria concluida y educación superior, es importante rescatar que el 71.5% de la muestra alcanzó superar el filtro secundaria exigido por Fondoempleo, al haber estudiado de manera completa o inconclusa estudios superiores no universitarios.

Otro aspecto a resaltar es el porcentaje de la población que se encontraba Ocupada después del proyecto, en referencia al estudio de Línea de Base (96.7%); de acuerdo a los resultados, se experimentó una disminución de 9.7% de la población beneficiaria del proyecto que pertenece a los ocupados. Sin embargo, es importante considerar que la cadena productiva del sector extractivo en la región tiene una naturaleza estacional para empleos técnicos de nivel intermedio y en ambos casos difiere el período de referencia de la encuesta en el que se encontraban realizando actividades productivas, motivos por lo que se podría postular un mantenimiento porcentual apropiado de la población ocupada, aunque en actividades diversas a las priorizadas por el proyecto.

Cuadro 18. Estudios de evaluación: Condición de actividad de los beneficiarios (Porcentaje)

Indicadores	LDB	EEF	Variación
Ocupados	96.7	87	-9.7
Desocupados	3.3	6.5	3.2
Inactivos	0	6.5	6.5
Total (%)	100	100	
Beneficiarios	180	180	

Fuente: Encuesta Socioeconómica y Laboral, julio 2016.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

De esta manera, la condición de actividad se mantuvo de la siguiente forma: Ocupados – 87%, Desocupados – 6.5% e Inactivo – 6.5%, y de aquellos beneficiarios que tienen la condición de inactivos (12 personas), el 100% refiere como motivo de su inactividad los estudios.

Cuadro 19. Estudios de evaluación: Motivos de la Inactividad de los beneficiarios (Porcentaje)

Indicadores	ELB	EEF	Variación
Sus estudios no lo permiten	0	100	100
Total (%)	0	100	
Beneficiarios	0	12	12

Fuente: Encuesta Socioeconómica y Laboral, julio 2016.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

Los beneficiarios, mayoritariamente, se desenvuelven en las actividades económicas de Servicios y Manufactura-Industria, que en conjunto representan el 59.8%. El porcentaje restante, mantenía labores e ingresos en los sectores de Comercio (18.7%) y Agricultura (15.9%), además de otros como construcción y hogares que en conjunto ascienden al 5.6%.

En relación a quienes constituyen el porcentaje de la PEA Ocupada, en el estudio de línea de base un porcentaje importante se encontraban laborando como dependientes¹², específicamente empleados y obreros (89.7%), experimentando un aumento de 12.4 puntos porcentuales luego de finalizar el proyecto. Este porcentaje es coherente con la disminución de personas en la categoría ocupacional independiente (4.7%)¹³, siendo una categoría asociada a bajos e irregulares ingresos, débil cobertura de seguro social; asimismo, el trabajo independiente, en una alta proporción se desarrolla en el ámbito de la economía informal¹⁴. En ese sentido, y considerando las características de la población en la región, es comprensible que exista una mayor concentración de la población dirigida a oportunidades de garantías sociales relacionadas como dependientes.

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

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

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

Cuadro 20. Estudios de evaluación: Indicadores sobre la ocupación principal de los beneficiarios (Porcentaje)

Indicadores	ELB	EEF	Variación
Sector económico			
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	27.7	15.9	-11.8
Manufactura-Industria	34.5	25.2	-9.3
Construcción	10.9	4.7	-6.2
Comercio	13.4	18.7	5.3
Servicios	11.8	34.6	22.8
Hogares	1.7	0.9	-0.8
Total (%)	100	100	
Beneficiarios	174	157	-17
Categoría ocupacional			
Empleador	3.4	0	-3.4
Empleado/Obrero	77.3	89.7	12.4
Independiente	9.2	4.7	-4.5
Trabajador Familiar No Remunerado	9.2	5.6	-3.6
Trabajador del Hogar	0.8	0	-0.8
Total (%)	100	100	
Beneficiarios	174	157	-17
Estructura de mercado			
1 trabajador	9.2	7.5	-1.7
De 2 a 10 trabajadores	62.2	54.2	-8.0
De 11 a 200 trabajadores	20.2	29.9	9.7
De 201 a más trabajadores	8.4	8.4	0
Total (%)	100	100	
Beneficiarios	174	157	-17.0
Experiencia laboral en la ocupación Principal (promedio)	2 año 2 meses y 17 días (807 días)	1 año 11 meses y 29 días (724 días)	2 meses y 23 días (83 días)

Fuente: Encuesta Socioeconómica y Laboral, julio 2016.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

De manera general, en relación a quienes se encontraban laborando como dependientes luego de finalizar el proyecto (89.7%); el 54.2% lo hacía en empresas de 2 a 10 trabajadores, seguido de un grupo que labora en empresas de 11 a 200 personas (29.9%). En relación a la diferencia de días, en la EEF, del tiempo de experiencia (83 días) en la ocupación principal; se postula que puede deberse principalmente al aumento del número de personas en la categoría ocupacional Inactivos y Desempleados; asimismo, durante la EEF las personas se encontraban realizando una actividad principal diferente a la referida en la línea de base.

Este alto porcentaje de ocupación podría explicarse considerando que en los distritos seleccionados el encadenamiento de la producción cementera ha permitido un importante grado de industrialización (manufactura 25.2%) y que aunado a una política de relaciones comunitarias – propuesta por Asociación UNACEM, los jóvenes al momento de ser seleccionados se encuentren ocupados ya sea en las ocupaciones demandadas o en las colaterales como repuestos de vehículos automotrices y motocicletas, actividades que son parte del comercio (18.7%). Asimismo, por la particularidades comunitarias la agricultura ocupa alrededor de 15.9%. No por ello no dejan de cumplir los requisitos exigidos por el proyecto como el de pobreza, subempleo o desempleo.

Es importante considerar que el proceso de selección de los distritos está asociado a las zonas de influencia directa de las actividades cementera e hidroeléctrica¹⁵, donde es sabido que los distritos donde se desarrollan estas actividades tienen un conjunto de ventajas respecto a los distritos que se encuentran aledaños a estos. De otro lado, la dinámica de Tarma se explica por un mayor grado de desarrollo económico y que conlleva un mayor grado de calificación. Estos datos son concordantes con la estructura de mercado donde el 54.2% de la población trabaja en empresas de 2 a 10 personas y la diferencia se distribuye entre empresas de 11 a 200 empresas en 29.9 puntos porcentuales, y en menor porcentaje para empresas de 201 a más trabajadores- 8.4 puntos porcentuales.

En relación a los niveles de ingresos, se observa una disminución de (4.07), en referencia a la línea de base, del número de personas que reporta poseer algún ingreso, siendo la remuneración promedio mensual de 1, 404.79; asimismo, el ingreso promedio por hora es s/. 6.87 a razón de una jornada laboral de 49 horas – 1 hora mayor que en la LdB.

Además, si bien según los resultados registran que el 64.4% percibe más que una remuneración mínima vital, un importante porcentaje (34.6%), no cuenta con un seguro de salud, colocándolos en una situación vulnerable frente a accidentes o enfermedades. Sobre lo anterior, el 65.4% accede a algún seguro de salud (principalmente por el lado contributivo - 41.1% por ESSALUD), lo anterior representa un aumento de 3.8% en referencia al ELB y guarda correspondencia con el incremento de personas en la categoría dependiente y mejoras en los niveles promedios de ingresos, probablemente por las mejoras concentradas entre los trabajadores formales (con mayor nivel de educación y empleados en empresas grandes).

¹⁵ Informe de Asociación Unacem – Propuesta Técnica: L1- Junín- AU - Industrial y Extractivo - Mecánico de Mantenimiento.

Cuadro 21. 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/	%	86.18	82.11	-4.07
Ingreso mensual (Promedio) 2/	S/.	963.46	1404.79	441.33
Ingreso por hora (Promedio) 2/	S/.	4.74	6.87	2.13
Jornada laboral (Promedio x semana) 3/	Horas	47.45 (15.80)	48.48 (14.70)	1.03
Beneficiarios que gana más que 1 RMV 2/ - 4/	%	42.5	64.4	21.9
Total Beneficiarios	%	100	100	
		174	157	-17
Acceso a seguro de salud				
ESSALUD	%	21	41.1	20.1
SIS	%	38.7	22.4	-16.03
Privado	%	2.5	1.9	-0.6
Sin seguro de salud	%	37.8	34.6	-3.2
Total Beneficiarios	%	100	100	
		174	157	-17
Acceso a sistema de pensiones 5/				
AFP	%	-	32.7	
ONP	%	-	17.8	
Otro	%	-	0	
Sin seguro de pensiones	%	-	49.5	
Total Beneficiarios	%	-	100	
		-	157	

Nota: Se realizó la ponderación para la población total de beneficiarios (180).

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.

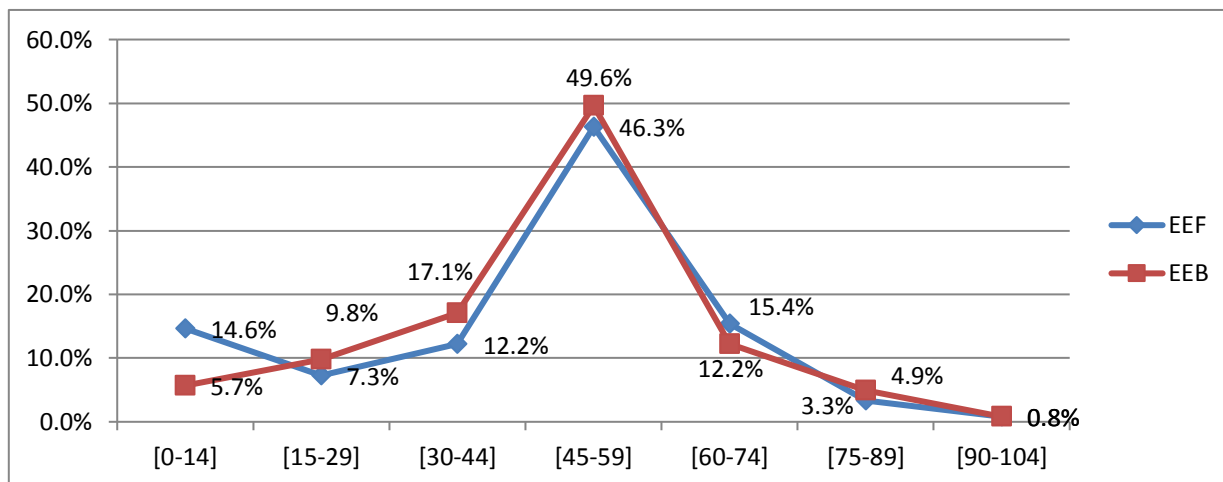
Fuente: Encuesta Socioeconómica y Laboral, julio 2016.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

Resulta importante evidenciar la distribución de la jornada laboral, la cual se prolonga en la Línea de Base hasta las 98 horas y en la Evaluación alcanza las 91 horas semanales. Es importante mencionar que la industria manufacturera y agrícola que desarrolla la región, puede experimentar coyunturas estacionales de producción donde se solicita mayor flexibilidad en el mercado laboral local. En consideración a lo anterior, de acuerdo a las cifras reportadas, en el caso de la Evaluación

Final solo el 34.1% de la población entrevistada cumple la jornada máxima legal prevista en la normativa nacional (significando un aumento porcentual de 1.5% en referencia al EEB)¹⁶.

Gráfico 3. Junín: Beneficiarios ocupados según distribución de la jornada laboral (%)



Nota: Se consideró como número de casos a las 123 personas encuestadas.

Fuente: Encuesta Socioeconómica y Laboral, julio 2016.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

Lo mencionado ayuda a entender las motivaciones de la participación de los beneficiarios (Elnaga et al., 2014), en particular, en cuanto al conocimiento y uso de los instrumentos de intermediación laboral, donde incluso la búsqueda de empleo por internet es comparativamente mayor en la EEF (30.9%). Si bien en el ELB se evidenció que las políticas públicas que promueven el acceso al empleo a través de la bolsa de trabajo del MTPE fue baja (1.6%), se puede resaltar su aporte como fuente de promoción del empleo en Tarma puesto que de acuerdo a la información proporcionada el 61.8% de los beneficiarios refiere conocer que el MTPE tiene una bolsa de trabajo.

Cuadro 22. Estudios de evaluación: conocimiento y uso de mecanismos de intermediación laboral

Indicadores	ELB	EEF	Variación
% de beneficiarios que sabían elaborar un CV	69.9	97.6	27.7
% de beneficiarios que tenían un CV elaborado	61.8	95.1	33.3
% de beneficiarios que sabían realizar búsqueda de empleo por internet	35.8	66.7	30.9
% de beneficiarios que sabía la existencia de la bolsa de trabajo del MTPE 1/	1.6	61.8	-

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

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, julio 2016.

Elaboración: Gestiona y Aprende SAC

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

El diseño del proyecto tenía como finalidad contribuir a la mejora de la empleabilidad de jóvenes y adultos en entornos vulnerables de los distritos de La Unión, Palca y Tarma en la provincia de Tarma.

Precisábamos que la vulnerabilidad anotada se minimizaría en la medida que converjan las capacidades de una población con fuerte tejido comunitario y empresas formales con estándares productivos superiores al promedio nacional que estuviesen acorde a una PEA que se desenvuelve fundamentalmente en un ámbito rural e informal así como con las responsabilidades inherentes a quién asume compromisos familiares, de allí que el diseño combinó medidas sociales e institucionales acorde a las particularidades sociales y culturales de los beneficiarios:

- Sociales: Incorporación de la familia como una red de soporte para mantener los niveles de motivación y participación de los beneficiarios y evitar de esta manera la deserción por las razones anotadas.
- Institucionales: Establecimiento de visitas domiciliarias a cargo de tutores por los riesgos potenciales de deserción, visitas de monitoreo en SENATI
- Generación de condiciones operativas que eliminen barreras de acceso a la propuesta de capacitación (buses por la distancia, horarios variados, breaks debido a la duración de la jornada de capacitación) y
- Una oferta formativa de calidad en una institución prestigiosa.

Este diseño socio institucional es el que ha permitido la convocatoria, en los tres distritos intervenidos, de proporcionar información a 1 000 jóvenes y adultos, 270 inscritos y 180 seleccionados para luego permitirles la adquisición de los conocimientos y habilidades, en una segunda etapa alcanzar autonomía en la búsqueda de empleo y en una tercera evidenciar la mejora de sus condiciones laborales con la consecución de un empleo.

Estrategia que ha permitido lograr que 174 beneficiarios alcancen los objetivos del proyecto y que equivalen a un nivel de ejecución de 97%, siendo los puntos críticos la deserción y las características del mercado cementero que se ha visto afectado por la desaceleración económica que de crecer el PBI el 2013 en 5.8%, el 2014 creció 2.35% y el 2015 apenas 3.3%, mientras que el sector construcción para el 2013 creció en 8.56%, el 2014 creció en 1.68% y en el 2015 decreció en -5.85%.¹⁷

INDICADORES		UNIDAD DE MEDIDA	TOTAL REPORTADO ACUMULADO		
Tipo	Objetivo		Metas Convenio	Ejecución	%
PROPÓSITO	Jóvenes y adultos, de la Provincia de Tarma, capacitados en competencias técnico-productivas acceden al mercado laboral formal				
Indicadores	180 jóvenes y adultos demuestran habilidades técnicas que les permiten acceder a un empleo formal, al término del proyecto	Jóvenes y adultos	180	174	97%
	180 jóvenes y adultos adquieren autonomía para la búsqueda de empleo, al término del proyecto	Jóvenes y adultos	180	196	100%
	180 jóvenes y adultos mejoran sus condiciones laborales, al término del proyecto	Jóvenes y adultos	180	174	97%
PROMEDIO DE EJECUCIÓN					97%

Fuente: Informe Final C-14-04- Datos del proyecto, mayo de 2016

Objetivos de Propósito. Jóvenes y adultos de la provincia de Tarma capacitados en competencias técnicas productivas acceden al mercado laboral formal.

Las capacidades a obtener se medirían en base a los siguientes indicadores:

- 180 jóvenes y adultos demuestran habilidades técnicas que les permiten acceder a un empleo formal, al término del proyecto
- 180 jóvenes y adultos adquieren autonomía para la búsqueda de empleo, al término del proyecto
- 180 jóvenes y adultos mejoran sus condiciones laborales, al término del proyecto

La capacitación brindada buscaba resolver vacíos de la educación secundaria e incluso de la educación superior que no se articuló con las actividades productivas al no establecer vínculos institucionales y determinar la conformación de un mercado laboral caracterizado por una movilidad

¹⁷ Fuente: INEI. Producción Nacional. Informe técnico N° 02, Febrero 2016, Informe técnico N° 02, Febrero 2015, Informe técnico N° 02, Febrero 2014.

intersectorial (transportes y minería; manufactura y minería, etc.)¹⁸, así como la interacción entre el mercado laboral formal e informal, con lo cual no sólo se cubre los vacíos mencionados sino también se fortalecen las redes de los mismos beneficiarios con lo cual se propende a la autonomía en la búsqueda de empleo y con un alcance de carácter nacional por el relacionamiento de las empresas participantes¹⁹.

Asimismo, las cementeras y la minería si bien representan oportunidades para el país y para los territorios donde operan, sin embargo, se requiere contar con capacidades que permitan su participación en las ocupaciones demandadas como son las ocupaciones de mecánico de mantenimiento, soldador universal/metal mecánica y mecánico de construcciones metálicas. En ese sentido, el programa proporciona la certificación que permita proyectarse a brindar sus servicios no sólo en Tarma sino en otros departamentos mineros.

Cabe precisar que el nivel educativo para participar en estas ocupaciones es importante, de allí que el requisito es haber concluido con la educación secundaria y tener educación superior así no se haya concluido, asimismo, tener una performance educativa destacada pues estas ocupaciones requieren una base abstracta, así como habilidades de precisión y buenas prácticas ocupacionales para poder desempeñarse adecuadamente. De allí la concordancia con la distribución de la caracterización obtenida:

- Secundaria completa: 28.5%
- Superior No Universitaria incompleta: 25.2%
- Superior No Universitaria completa: 46.3%

Estos resultados son expresión de las exigencias de las ocupaciones demandadas y que requieren como mínimo haber concluido la secundaria y tener estudios superiores. Se enfatiza que lo anterior es concordante con la intensidad de capital y conocimiento necesario para operar e intervenir en las diferentes etapas de la cadena productiva del sector extractivo donde apuntan los cursos ofertados por la Entidad Ejecutora.

¹⁸ Conclusión que es recogida del análisis realizado por el responsable del proyecto y asumido por Gestiona y Aprende

¹⁹ ...” adicionalmente, se resalta que las empresas contratistas contactadas no poseen a UNACEM como único cliente sino que son activas en el sector extractivo nacional prestando sus servicios a otras grandes empresas extractivas. El proyecto también permite contactar nuevos contratistas que trabajan con otras empresas extractivas grandes en la zona como Minera Volcán y Minera Chinalco entre otros” ... Página 16. Fuente: Línea 1: Proyecto de Capacitación e inserción Laboral Región: Junín. En el cuadro 1 también se puede apreciar la presencia en Junín de empresas mineras que operan en distintos departamentos.

Asimismo, es importante considerar que el proceso de selección de los distritos está asociado a las zonas de influencia directa de las actividades cementera e hidroeléctrica, donde es sabido que los distritos donde se desarrollan estas actividades tienen un conjunto de ventajas respecto a los distritos que se encuentran aledaños a estos y donde Tarma se diferencia de los distritos seleccionados por el mayor volumen poblacional tal como se presenta en párrafos anteriores.

Esta experiencia evidencia las limitaciones de la gestión de un proyecto de capacitación ante la dependencia de la economía peruana a las cotizaciones de las materias primas, la misma que se acentúa en territorios de escaso desarrollo local donde por más que se optimice las condiciones socio económicas (familia) e institucionales (comunidad, municipalidad y empresa) no siempre se puede alcanzar el acceso a un empleo de calidad para los jóvenes y adultos, consiguientemente se frustran las expectativas de los potenciales beneficiarios.

Cabe destacar que de los resultados alcanzados también se puede resaltar dos aspectos que podrían modificar un entorno vulnerable por uno de emprendimiento pero para ello se hace necesario políticas públicas que permitan sostenerlas. Uno primero es la conformación de un Comité Consultivo para la transparencia, validación y aporte en los avances y resultados alcanzados por el proyecto, el mismo que estuvo constituido por comunidades campesinas, gobiernos locales, empresa UNACEM, empresas contratistas y centro de capacitación. El otro aspecto es la movilidad laboral de un grupo de los beneficiarios que optaron por emplearse en ciudades lejanas a sus lugares nativos e incluso uno fuera del país.

Los factores que pueden haber contribuido a esta movilidad laboral son los tipos de ocupaciones (mecánico de mantenimiento, soldador universal/metal mecánica y mecánico de construcciones metálicas) que suponen un nivel educativo significativo e incluso al momento de la selección se puso énfasis en su desempeño por el grado de abstracción²⁰, habilidades de precisión inherentes a las mismas e incluso de una cultura ocupacional dado el grado de riesgo de las operaciones que realizarán, las mismas que son características de estándares globales. El otro factor es inherente a los beneficiarios y que muchas veces está determinado por el territorio, los hogares o el nivel educativo adquirido.

Indicadores de los componentes

²⁰ En el Informe Final de la Asociación UNACEM, de Mayo 2016, se hace referencia a la “Movilidad laboral de cinco jóvenes a ciudades lejanas a la zona de intervención del Proyecto (Lima, Barranca, Ica y Santiago de Chile) como una experiencia positiva de empoderamiento, competitividad, flexibilidad y adaptación...”

Los objetivos propuestos han sido para los dos componentes los siguientes:

Componente 1. Jóvenes y adultos desarrollan competencias laborales para acceder al mercado laboral formal

Indicadores Verificables Objetivamente (IVO): 180 jóvenes y adultos incrementan sus competencias laborales y mejoran sus habilidades sociales, al finalizar el séptimo mes de proyecto.

El producto **jóvenes y adultos entre 18 y 36** años permitirá alcanzar el objetivo propuesto, para ello se planteó un universo de 1 000 personas para informarse del proyecto en los tres distritos del ámbito de intervención, asimismo, la realización de las visitas en un total de 80 en los tres primeros meses.

Este proceso previo un filtro riguroso por las exigencias de los perfiles de las ocupaciones a desarrollar e incluso se corroboró la validación de la información presentada en sus propios domicilios. Se tuvo como meta alcanzar 270 potenciales beneficiarios, la misma que se consiguió.

La selección de los candidatos se basó en criterios eliminatorios y muestreo de verificación domiciliaria, así como evaluaciones psicológicas y evaluación de la información recabada a través de variables cuantitativas. También de acuerdo a lo previsto se involucró a la familia, así como motivar a los beneficiarios para lograr las metas previstas y finalmente bajo un enfoque de transparencia se publicó el listado de beneficiarios, el mismo que no fue observado por ninguno de los grupos de interés²¹. Asimismo, de la entrevista a los empresarios como resultado de la evaluación final del proyecto encontramos que el desempeño de los seleccionados estuvo de acuerdo a las expectativas de los empresarios en la medida que se los acompañó y monitoreó la capacitación.

En este aspecto cabe resaltar la trayectoria de SENATI la misma que habría desarrollado una metodología acorde a las necesidades empresariales y que cuenta con credibilidad a nivel empresarial e incluso por parte de los mismos beneficiarios que estuvieron dispuestos a viajar a La Oroya desde Tarma, Palca o Condorcocha.

INDICADORES		UNIDAD DE MEDIDA	TOTAL REPORTADO ACUMULADO		
Tipo	Objetivo		Metas Convenio	Ejecutado	%
Componente 1	Jóvenes y adultos desarrollan competencias laborales para acceder al mercado laboral formal				
Indicadores	180 jóvenes y adultos incrementan sus competencias laborales y mejoran sus	Jóvenes y adultos	180	174	97%

²¹ Informe Final UNACEM. Pág. 2. 15-05-2016.

	habilidades sociales, al finalizar el séptimo mes de proyecto				
Componente 2	Jóvenes y adultos capacitados insertados al mercado laboral formal				
Indicadores	98 jóvenes y adultos de entornos vulnerables acceden a un empleo de calidad, no menor a tres meses, al finalizar el décimo primer mes.	Jóvenes y adultos	98	60	61%
PROMEDIO DE EJECUCIÓN					79%

El segundo producto proponía “Jóvenes y adultos culminan el proceso de capacitación y obtienen un certificado”, para ello se suscribió un convenio con SENATI - CFP La Oroya donde se capacitaron a los beneficiarios para fortalecer competencias técnicas que mejoren su empleabilidad. Los cursos dictados son Auxiliar de Mecánico de Mantenimiento de Planta, Soldador Auxiliar de Mantenimiento y Auxiliar de Mecánico de Construcciones Metálicas y se capacitó a 174 beneficiarios.

Se previó una capacitación teórica y práctica, esta última se realizó en las instalaciones de empresas aliadas de la Asociación Unacem. Asimismo, se monitoreó los aprendizajes de los beneficiarios, a través del sistema de tutorías, a lo largo del proceso de capacitación para asegurar su asistencia a los cursos y satisfactoria evolución de su aprendizaje. Incluso se organizó actividades informativas y de acompañamiento con las familias de los beneficiarios para sensibilizar sobre el proyecto y el significado de la oportunidad para los beneficiarios. Esta acción ha sido demanda por las mismas familias para conocer la evolución del participante.

El tercer producto propone “Jóvenes y adultos culminan los talleres transversales de competencias blandas” el cual permitirá el desarrollo de habilidades blandas. Se contempló el dictado de talleres de Liderazgo y Seguridad Ocupacional y Medio Ambiente en el local de SENATI. Se esperaba capacitar a 180 beneficiarios y que 162 de los mismos participen de forma activa en los talleres, sin embargo, tan sólo asistieron 150. No obstante ello, se monitoreo la evolución del aprendizaje a lo largo de proceso de capacitación para asegurar que los beneficiarios incrementen sus conocimientos en habilidades específicas al finalizar los talleres de competencias blandas, pero a su vez se evaluó el nivel de satisfacción de los beneficiarios acerca de los talleres de competencias blandas.

Es a través de esta metodología que se ha permitido el desarrollo efectivo de competencias laborales para poder acceder al mercado laboral. No obstante ello, la respuesta de los jóvenes no fue la esperada pues de acuerdo al informe final de la ASOCIACIÓN UNACEM “los motivos se

explican por i) insertarse rápidamente al mercado laboral, ii) la distancia de la oficina del Proyecto a sus domicilios especialmente para los grupos de Tarma y Palca, iii) buscar empleo por sus propios medios o redes y iv) deseo de participar de una sola sesión de asesoría pero no más”.

Componente 2. Jóvenes y adultos capacitados insertados al mercado laboral formal

IVO: 98 jóvenes y adultos de entornos vulnerables acceden a un empleo de calidad, no menor a tres meses, al finalizar el décimo primer mes.

Este objetivo no se pudo alcanzar fundamentalmente por razones de mercado y producto del proceso de desaceleración económica que impacta a la industria cementera, análisis que no fue previsto en el análisis de riesgos realizado por la Asociación UNACEM que proyecta el crecimiento minero en base al inicio de nuevos proyectos mineros de acuerdo a información del BCRP.²²

Se pasará brevemente una revisión a las acciones desplegadas para determinar las causas del resultado obtenido.

Componente 2	Jóvenes y adultos capacitados insertados al mercado laboral formal	Unidad de medida	Metas vigentes	Ejecutado	%
Producto 2.1	Jóvenes y adultos culminan los talleres de búsqueda de empleo				
Indicadores	162 jóvenes y adultos culminan los talleres de búsqueda de empleo (al finalizar el séptimo mes del proyecto)	Jóvenes y adultos	162	173	100%
	138 jóvenes y adultos incrementan sus conocimientos para la búsqueda activa de empleo al finalizar los talleres de búsqueda de empleo (al finalizar el séptimo mes del proyecto)	Jóvenes y adultos	138	154	100%
Producto 2.2	Jóvenes y adultos insertados al mercado laboral formal en una ocupación acorde a la capacitación recibida				
Indicadores	98 jóvenes y adultos que culminaron satisfactoriamente la capacitación, acceden a trabajos formales de acuerdo a la capacitación recibida (al finalizar el décimo primer mes del proyecto)	Jóvenes y adultos	98	60	61%

El primer producto “Jóvenes y adultos culminan los talleres de búsqueda de empleo” de acuerdo al informe final tuvo las siguientes actividades:

²² Proyecto fomento a la empleabilidad juvenil en entornos vulnerables de la provincia de Tarma. Línea 1: Proyecto de Capacitación e Inserción Laboral. Región: Junín.

Los beneficiarios culminaron los talleres de búsqueda de empleo así como adquirieron los conocimientos y habilidades para la búsqueda activa de empleo de acuerdo a las metas proyectadas y enfrentar adecuadamente los procesos de selección de personal. El personal de SENATI fue el encargado de impartir el taller de búsqueda de empleo como parte de sus servicios de capacitación. El taller se dictó en el local de SENATI en el Distrito de La Oroya.

Estos resultados fueron alcanzados producto del diseño tanto operativo (tutores, materiales, revisión de notas) como logístico (facilidades en el transporte) implementado y que permitieron el seguimiento y minimizaron la deserción

El segundo producto “Jóvenes y adultos insertados al mercado laboral formal en una ocupación acorde a la capacitación recibida” tiene como actividades:

No se pudo obtener el resultado esperado (60 de un total de 98) pues el impacto de la desaceleración económica determinó que de las empresas a contactar para ofrecer oportunidades en sus procesos de selección a los egresados hubiesen salido del mercado a pesar de haber firmado las cartas de compromiso.

No obstante lo señalado del total de beneficiarios insertados laboralmente el 12% fueron mujeres en una actividad económica que aún se considera tradicionalmente como masculina. Cabe dejar constancia que como resultado de las entrevistas con los empresarios, las empresas proveedoras no distinguen entre la empresa UNACEM y la ASOCIACIÓN UNACEM, por lo tanto, no se conoce de los beneficios del proyecto más aún si en el caso de algunas empresas contratistas tienen una larga trayectoria como proveedoras de UNACEM.

Este clima de incertidumbre influyó en la convocatoria para la asesoría laboral hasta por cuatro meses, siendo el indicador un menor número de asistentes ya sea por haberse insertado laboralmente, local de SENATI muy distante para Tarma y Palca, entre otros.

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

Pertinencia del proyecto

Anterior a la ejecución del proyecto por parte de la Asociación UNACEM, se elaboró una hoja de ruta pauteada para la optimización del proceso de selección, la cual tuvo dos hitos: Coordinación con actores locales (empresas, comunidades campesinas, alcaldes de los distritos participantes y padres

de familia) y la priorización de zonas de focalización teniendo como base el alcance del proyecto y la capacidad operativa que dispone.

En un principio se pensaba hacer todo Tarma, creíamos que el ámbito era demasiado extenso; entonces focalizamos [...] (Participante1, Hombre, Jefe de Proyecto)

La focalización determinó que las zonas priorizadas fueron: La Unión, Palca y Tarma, las mismas que se seleccionan por las particularidades productivas y de dinámica económica pero con un componente comunitario importante y que han determinado economías de aglomeración y una concentración poblacional en búsqueda de oportunidades de progreso coexistiendo un mundo laboral formal e informal²³, así como niveles de pobreza y subempleo pero con niveles de calificación mayor a ocupaciones de baja productividad como la agricultura de subsistencia²⁴.

Lo anterior guarda correspondencia con el porcentaje de la población beneficiaria que tiene condición de actividad Ocupado (87%), lo cual podría obedecer al nivel educativo de los beneficiarios y la dinámica de la cadena productiva del sector extractivo y que optan por las diferentes alternativas que se presentan en el mercado laboral pudiendo emplearse en actividades diversas a las priorizadas por el proyecto.

La comprensión de la dinámica de intervención del proyecto permitió diseñar una estrategia que permitiese convocar al público objetivo pero que no necesariamente están involucrados en la actividad cementera, en ese sentido, la estrategia de convocatoria estuvo acorde a la forma de acceder a la información por parte de la población, asociando participación de personas representativas locales (jóvenes locutores de radios independientes, comuneros, entre otros). Estrategia que guarda concordancia con la distribución de la población de los distritos seleccionados y que de acuerdo a la información proporcionada por la entidad ejecutora en los tres distritos “el 79.6% es urbana (48,105 habitantes) y 20.4% es rural (12,134 habitantes)”²⁵.

Esta mayor proporción urbana mantiene las raíces comunitarias que como ya se ha anotado se refleja en las características de sus viviendas, así como en sus tradiciones y en la valoración de la familia. Es en este marco que se utilizaron pasacalles, spots publicitarios radiales y se repartieron

²³ BCR (2013). Informe Económico y Social. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/junin/ies-junin-2013.pdf>

²⁴ Banco Interamericano de Desarrollo (2010). Las barreras al crecimiento económico en Junín. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/ADC118B53C63E6CF05257B4A00734EF2/\\$FILE/DyP-48.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/ADC118B53C63E6CF05257B4A00734EF2/$FILE/DyP-48.pdf)

²⁵ Informe de Asociación Unacem – Propuesta Técnica: L1- Junín- AU - Industrial y Extractivo - Mecánico de Mantenimiento.

volantes en las calles y a través de visitas domiciliarias, brindando información sobre los datos de inscripción, cursos, talleres y beneficios (transporte, alimentación y formación); aunado, se complementó con charlas brindadas por promotores en las comunidades (espacios de barrios y escuelas).

[...] A su vez se fue tocando de puerta en puerta para comunicarles a los padres los beneficios y cursos para sus hijos de esta forma nos aseguramos de llegar a todos lados (Participante1, Hombre, Jefe de Proyecto)

Un factor que ha merecido especial interés es el hecho que los beneficiarios a pesar de haber concluido su educación secundaria y tener educación superior no han concluido la totalidad de sus estudios, en ese sentido, parte de la metodología ha buscado responder a una cultura de deserción en el sistema educativo tal como lo ilustra el Ministerio de Educación y donde la tasa de deserción escolar asciende a 10.5% en edades de 13 a 19 años (Ministerio de Educación, 2015). , en ese sentido, se articuló diferentes estrategias de manera a la realidad educativa y al contexto productivo de la región.

Al respecto, los programas educativos que se desarrollan en el país enfrentarían serios problemas de focalización y representan una limitada oferta formativa (Málaga, Oré y Tavera, 2014), lo que supone que el proyecto potencialmente, sumado a la integración con políticas sociales, puede atender un vacío formativo local, de acuerdo a las exigencias de la demanda del mercado y contribuir como un componente de una estrategia de empleabilidad acorde a las particularidades regionales, territoriales y sectoriales y ser integrada en una política de Estado Esta afirmación coincide con investigaciones que plantean la asociación del tema educativo al sistema laboral y productivo (Galdo et al., 2009; Guerrero, 2013), así como la vinculación de la Educación y Empleo al “desarrollo” en mayor magnitud (Yamamoto y Feijoo, 2007).

Los chicos querían aprender por ejemplo maquinaria pesada, pero los talleres se hacían con lo que las mismas empresas pedían, como especialistas construcciones metálicas [...] (Participante1, Hombre, Jefe de Proyecto)

La Asociación UNACEM a través de la experticia generada en el desarrollo del sector construcción y pymes a nivel nacional por la empresa UNACEM, le permite contar con las capacidades para establecer alianzas nacionales e internacionales con actores empresariales y no gubernamentales, además de su participación en diferentes plataformas relacionadas a la formación técnico productiva

se encuentra acentuada, tales como el Centro de Educación Técnica Productiva “Villa Jardín”, Centro de Educación Técnica Productiva “José Gálvez Barrenechea”, entre otras.

[...] A través de otros proyectos que implementamos, generamos nuestras estadísticas sobre el número de jóvenes residentes [...] (Participante1, Hombre, Jefe de Proyecto)

En ese sentido, las alianzas establecidas han permitido conocer las necesidades y las particularidades de las ocupaciones demandas como son Mecánico de Mantenimiento, Soldador Universal / Metal Mecánica y Mecánico de Construcciones Metálicas, lo cual ha permitido definir criterios de selección de los beneficiarios, las competencias laborales para las ocupaciones propuestas por el proyecto, así como la demanda potencial y sobre esa base, formular el número de beneficiarios a ser favorecidos con un compromiso explícito por parte de las empresas para participar de sus labores estacionales pero sistemáticas, lo que apunta a una perspectiva de sostenibilidad.

No vamos y les exigimos a rajatabla [...] pedimos que les den la oportunidad de ingresar en sus convocatorias, en vez de contratar a alguien de afuera que contraten a uno de la zona [...] hemos firmado un compromiso con ellos hay compromisos con estas contratas de llegado el momento van a mandarnos sus demandas o requerimiento de personal (Participante1, Hombre, Jefe de Proyecto)

Sobre las relaciones sostenidas a nivel local por la Asociación UNACEM, es sabido que las exigencias de las comunidades locales en donde se ejecutan actividades extractivas requiere un tratamiento comunitario particular para la consecución de resultados de las intervenciones (OECD, 2014). En ese sentido, la entidad ejecutora conformó un comité consultivo con representación de autoridades locales, miembros de la comunidad Chancha y Huancayo, representación de UNACEM, representantes de las contratistas comprometidas, de la entidad formadora SENATI y un representante de la Asociación UNACEM); con el cual se coordinó la planificación de la implementación del proyecto, particularmente en el proceso de convocatoria-difusión y seguimiento del estado de compromiso de los beneficiarios.

Se formó un Comité Consultivo informativo, donde se mostró en la primera reunión coordinaciones para la primera convocatoria, niveles de avance y el formato de selección en la segunda reunión. Se les dio a las comunidades la lista de cada región respectiva de quienes ingresaban, gracias a esta estructura en las coordinaciones y respuestas con la comunidad se obtuvo una buena acogida donde todos nos apoyaron (Participante1, Hombre, Jefe de Proyecto)

El participante menciona que esta estructura de coordinación permitió una acogida de la comunidad, la cual se traduce en apoyo operativo y de proximidad geográfica con la Asociación UNACEM. Lo anterior nos sugiere un nivel apropiado de cooperación interinstitucional y coherencia con los principales objetivos del proyecto de FONDOEMPLEO²⁶. Lo cual sugiere que en proyectos ulteriores se esperaría que el nivel de participación y compromiso fuera una de las fuentes más poderosas para su sostenibilidad, tal como lo demuestra el número de beneficiarios insertado en el mercado laboral formal (117 de 123).

Finalmente, sobre la entidad formadora, Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial-SENATI es una entidad técnica en la actividad manufacturera y labores de instalación, reparación y mantenimiento, con más de 50 años de experiencia pedagógica y con autorización – Ley N° 29672 para otorgar títulos a nombre de la Nación. Considerando que las capacitaciones se realizan en las instalaciones de SENATI, se cuenta con aulas equipadas con mobiliario y maquinaria apropiada, equipo multimedia, entre otros.

La plana docente de SENATI son profesionales de gran experiencia en cursos de formación laboral, puesto que es una de las instituciones más demandada por el sector empresarial (con énfasis en el agroindustrial, mecánica y metalmecánica) para el dictado de cursos de formación a sus trabajadores. En base a estos antecedentes y con la coordinación de las empresas antes mencionadas es que se formularon cursos de capacitación laboral con las siguientes características:

- Auxiliar de Mecánico de Mantenimiento de Planta: que permite desarrollar tareas de nivel operativo en instalaciones mecánicas de plantas. El contenido del curso incluye Mecánica de Banco y Ajuste, Mantenimiento Mecánico I, Electricidad de Mantenimiento, Soldadura de Mantenimiento, y Mantenimiento Mecánico II. De las 120 horas de curso, 24 son teóricas y 96 prácticas.
- Soldador Auxiliar de Mantenimiento: desarrolla tareas de nivel operativo en uniones soldadas por diferentes procesos. El contenido del curso incluye Mecánica de Banco, Soldadura por Arco Eléctrico, Soldadura Oxiacetilénica, Soldadura de Mantenimiento al Arco Eléctrico, Soldadura de Mantenimiento Oxiacetilénica, y Soldadura por proceso MIG MAG. De las 120 horas de curso, 30 son teóricas y 90 prácticas.

²⁶ Contribuir a la mejora de la empleabilidad juvenil en entornos vulnerables de los distritos de La Unión, Palca y Tarma, de la Provincia de Tarma, a través de su inserción en un mercado laboral formal.

- Auxiliar de Mecánico de Construcciones Metálicas: permite desarrollar tareas de nivel operativo en trazado y construcción de diferentes piezas de calderería. El contenido del curso incluye Ajuste Mecánico, Soldadura por Arco Eléctrico y por Resistencia, Soldadura Oxiacetilénica y Oxicorte, Calderería I y Calderería II. De las 120 horas de curso, 23 son teóricas y 97 prácticas.

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

Se contrató a SENATI donde presentó su plan de trabajo, sus docentes, institución, sus capacitaciones que describía la forma metodológica. Luego la asociación UNACEM lo analiza con una coordinadora y se le envía a Fondoempleo para que ellos den su aprobación. Se presentó pequeños inconvenientes con algún docente que no podía asistir, pero eso pudimos manejarlo con SENATI (Participante1, Hombre, Jefe de Proyecto)

Un aspecto que merece mayor investigación y que probablemente se dilucide con la evaluación final del estudio es la efectividad de la metodología y la capacidad de absorción por parte de los beneficiarios:

- Por un lado un elemento crítico es el alcance de los cursos en términos de horas (140 horas), así como la forma de impartir la capacitación por grupos de 20 personas con los respectivos manuales por cada módulo de capacitación y con su respectiva metodología y estrategia de aprendizaje para permitir la internalización de los conocimientos a cada uno de los beneficiarios bajo un enfoque por competencias donde los participantes aprenden a comunicarse y participar en los procesos, aplicando los conocimientos adquiridos de manera autónoma. Asimismo, se promueve la convivencia y trabajo en equipo interrelacionándose con sus compañeros/as, esto a través de la implementación de un módulo de habilidades blandas. Elementos que han sido recogidos en los testimonios del Mapa Parlante y que se traducen en actitudes emprendedoras por parte de los beneficiarios.
- De otro lado, un aspecto que no se ha valorado es el grado de calificación de los participantes y su rango de edad, menores a 24 años, quienes al combinar nivel educativo y

expectativas laborales optimizarán la formación impartida que devienen en actitudes emprendedoras como lo anotábamos líneas arriba, la misma que al darse en un contexto social de involucramiento de los principales actores se aproxima a los resultados de estudios que concluyen que la sostenibilidad de los proyectos desde una dimensión humana, se explica a través de la participación social, real y abierta a todos y a cada uno de los participantes que la componen, desarrollando en el proceso un sentido de responsabilidad compartida y reciprocidad (Instituto de Nutrición de Centroamérica et al., 2004; PNUD, 2013).

De la misma manera, se ha contemplado la evaluación del nivel de logro de los objetivos de los temas trabajados considerando actividades de taller, trabajos grupales y pruebas teóricas programadas durante la ejecución de los cursos.

Eficacia del proyecto

La eficacia del proyecto se le puede medir 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.

Indicadores		Total reportado acumulado			
Tipo	Objetivo	Unidad de medida	Metas convenio	Ejecución	%
Propósito	Jóvenes y adultos, de la Provincia de Tarma, capacitados en competencias técnico-productivas acceden al mercado laboral formal				
Indicadores	180 jóvenes y adultos demuestran habilidades técnicas que les permiten acceder a un empleo formal, al término del proyecto	Jóvenes y adultos	180	174	97%
	180 jóvenes y adultos adquieren autonomía para la búsqueda de empleo, al término del proyecto	Jóvenes y adultos	180	196	100%
	180 jóvenes y adultos mejoran sus condiciones laborales, al término del proyecto	Jóvenes y adultos	180	174	97%
PROMEDIO DE EJECUCIÓN					97%

Fuente: Informe Final C-14-04- Datos del proyecto, mayo de 2016

La gestión del proyecto se ha realizado por etapas y en una secuencia de tiempo determinada (un año) lo que ha permitido implementar las actividades programadas para cada etapa y alcanzar los resultados de acuerdo a la composición del proyecto.

En referencia a las etapas 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 cementero que se ha visto afectado por la desaceleración económica. Este resultado fue alcanzado en un período de siete meses y a través de acciones como incorporación de la familia como una red, visitas domiciliarias, visitas de monitoreo a SENATI, generación de condiciones operativas que eliminen barreras de acceso a propuesta de capacitación y la oferta formativa acorde al mercado laboral de la zona²⁷.

En ese orden de ideas, proyectos de esta naturaleza tienen que construir un tejido social e institucional importante pues los lugares de procedencia son vulnerables en lo familiar, social e institucional para de esta manera optimizar los recursos asignados, en ese sentido, se enfatizó en contar con las referidas bases socio-institucionales para la sostenibilidad de estos proyectos.

Indicadores		Unidad de medida	Total reportado acumulado		
Tipo	Objetivo		Metas convenio	Ejecutado	%
Componente 1	Jóvenes y adultos desarrollan competencias laborales para acceder al mercado laboral formal				
Indicadores	180 jóvenes y adultos incrementan sus competencias laborales y mejoran sus habilidades sociales, al finalizar el séptimo mes de proyecto	Jóvenes y adultos	180	174	97%
Componente 2	Jóvenes y adultos capacitados insertados al mercado laboral formal				
Indicadores	98 jóvenes y adultos de entornos vulnerables acceden a un empleo de calidad, no menor a tres meses, al finalizar el décimo primer mes.	Jóvenes y adultos	98	60	61%
PROMEDIO DE EJECUCIÓN					79%

Fuente: Informe Final C-14-04- Datos del proyecto, mayo de 2016 Si bien el tejido socio institucional desde la perspectiva empresarial permitió el desarrollo de competencias laborales en un total del 97%, la

²⁷ Informe Final C-14-04- Datos del proyecto, mayo de 2016. Pag. 7

deserción se explica porque los beneficiarios son parte del mundo laboral informal mayormente y con responsabilidades familiares.

Por otro lado, en base al componente 2 se obtuvo un relativo bajo porcentaje de inserción laboral 61% y que se explica por el impacto de la desaceleración económica en particular en el sector construcción que ha demandado menos cemento producto del menor crecimiento de la industria extractiva, menor inversión pública regional y municipal y dificultades en la gestión de mega proyectos de infraestructura, los que conllevaron a medidas de reactivación tardías entre julio y agosto del 2015 como señalábamos en otro momento.

En este contexto es importante resaltar la gestión del proyecto por parte de la Asociación Unacem para minimizar los impactos antes referidos a nivel de empresas contratistas que a pesar de haber suscrito compromisos con estas posteriormente no podían asumirlos por la disminución significativa de mano de obra calificada ante el menor consumo interno de cemento en el país, de otro lado, generar una oferta de capacitación acorde al perfil socio cultural de los beneficiarios producto del conocimiento de la zona de intervención y el tejido socio institucional construido. Para los efectos del proyecto estos son los factores que explican sucintamente la eficacia del proyecto pero también se desprende la necesidad de cuantificar el tejido socio institucional generado como indicador de capital social y su contribución a la empleabilidad y el desarrollo local o regional, debiendo ser materia de un estudio posterior.

Eficiencia del proyecto

La efectividad del financiamiento aportado se lo medirá en función al objetivo directamente relacionado con el proyecto, en ese sentido, se estimará de acuerdo a los pobladores capacitados de los tres distritos de la provincia de Tarma que han accedido al mercado laboral formal extractivo en el departamento de Junín.

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.

Fuente	Presupuesto ejecutado	Metas ejecutadas	Costo Efectividad
Componente 1	404,373.39	174.00	2323.99
Componente 2	33,776.82	60.00	562.95

Componente 6	185,014.38	0.00	
Total	623,164.59	60.00	10386.08

Fuente: Informe Final C-14-04- Datos del proyecto, 15 mayo de 2016

El costo efectividad de acuerdo al objetivo central del proyecto es de 10,386.08 soles, cifra que expresa como este presupuesto es el costo de formar a una persona para que pueda acceder al mercado laboral formal extractivo en el departamento de Junín.

Asimismo, de acuerdo al presupuesto ejecutado por componente se puede apreciar el mayor presupuesto destinado al componente 1 relacionado al desarrollo de competencias laborales para acceder al mercado laboral de los pobladores de los tres distritos, el cual combina la parte logística y formativa de los beneficiarios y el menor costo destinado para el componente 2 está relacionado al establecimiento de vínculos con las empresas demandantes de mano de obra en las ocupaciones materia del proyecto, así como capacitar y asesorar a los beneficiarios en la búsqueda de empleo y el respectivo acompañamiento de los beneficiarios capacitados en la búsqueda de empleo para la inserción laboral.

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

- Componente 1: desarrollo de competencias : 64.89%
- Componente 2: pobladores insertados : 5.42%
- Manejo del presupuesto : 29.69%

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 extractivo en el departamento de Junín se explica por problemas de mercado, tal como se ha explicado el proceso de desaceleración que se evidenció desde junio del 2014 y que influyó en un conjunto de medidas aprobadas por delegación de facultades entre julio y agosto del 2015 y donde el sector construcción fue el más afectado, por ende, la reducción en la demanda de cemento²⁸ impactó en el menor número de empleos, lo cual explica los resultados obtenidos

²⁸ En el año 2015 UNACEM produjo 5.57 millones de TM de cemento, significando una disminución de 2.67 respecto al año 2014. Recuperado de: <http://www.unacem.com/ir/pdf/EEFF-Consolidados-1T15.pdf>

adicionalmente al problema de la conclusión del proyecto que se dio a fines de noviembre y no en junio como se tenía previsto.

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

En relación con los recursos económicos, la entrevistada refirió que fueron *“adecuadamente utilizados, organizados y repartidos”*. No obstante, se evidencia la necesidad de incrementar aquellos destinados a demandas y recomendaciones específicas por parte de Asociación, tales como la alimentación y la movilidad de los beneficiarios, considerando el marco idiosincrático desde donde se desarrolla el proyecto. Esta aseveración podría responder a los costos que genera para cada estudiante su traslado y permanencia en el centro (almuerzo, refrigerio), de aproximadamente 7.00 Soles por día. Esto último se refleja en la ejecución de gasto, que tuvo que ser ajustado y sujeto a negociación para poder cubrir las necesidades mencionadas, que fueron mayores a las previstas.

“En las actividades supimos manejarlo. Se tuvo que ajustar, tratando de llegar a una buena negociación con los proveedores, sobretudo en la movilidad pues es algo costoso de igual forma con la alimentación, tratamos de buscar algo que se ajuste con los jóvenes, pues los chicos prefieren cantidad a calidad” (Participante 1, Hombre, Jefe de Proyecto)

Sobre los recursos humanos, se distinguen dos grupos: 1) personal fijo y 2) personal temporal. Del primero, solo existieron dos personas, el resto pertenecía al segundo grupo. Asimismo, la distribución por número de profesionales fue la siguiente: 2 promotores, 2 tutores, 2 psicólogos y 2 asesoras. Respecto a la **infraestructura** fue provista por la Asociación UNACEM, quien dotó de espacios y equipos (mesa, laptop, entre otros) suficientes al proyecto. Durante la implementación se recibió el apoyo de Fondo Empleo. Cabe mencionar, que de acuerdo al participante, no existen experiencias anteriores a ésta, que permitan hacer un análisis comparativo entre los insumos y resultados.

Sostenibilidad del proyecto

De acuerdo al INEI 2010, el sector minero representa la tercera actividad en aporte al producto total (11.5%) de dicha región. Asimismo, en los años 2011 y 2012, la Región de Junín registró una

inversión en minería de US\$ 953.6 millones y US\$ 1,446.5 millones²⁹, equivalente a 13.2% y 16.9% respectivamente de la inversión minera a nivel nacional.

En este escenario, es apropiado diseñar e implementar un modelo de capacitación y calificación sostenible de oferta laboral para el crecimiento sostenido de la industria extractiva en Junín. De acuerdo al participante, este espacio ocupacional se logró en gran medida, considerando que de los 180 jóvenes que ingresaron al proyecto, 174 acabaron y seis desertaron por motivos de fuerza mayor. Dos de éstos desertaron por condición de embarazo no planificado, y dos por decisión propia sobre sus motivaciones.

Asimismo, considerando las condiciones económicas y laborales estables en la región, se espera que la demanda laboral se mantenga según lo estimado o aumente debido a algún incremento en las inversiones mineras estimadas. Así, el proyecto presentaría una posición conservadora en la meta de colocación de los beneficiarios capacitados pues enfoca su oferta de cursos en las 3 ocupaciones identificadas de mayor interés, que alcanza un 129% de demanda agregada sobre el número total de beneficiarios capacitados. Es importante mencionar que además de las empresas contratistas contactadas que son activas en el sector extractivo nacional prestando sus servicios a grandes empresas extractivas como Cemento Sur, Cemento Yura, Sociedad Minera Cerro Verde, Southern Perú Copper Corporation, PetroPerú y Minera Buenaventura, también Asociación UNACEM considera contactar nuevas contratistas que trabajan con otras empresas extractivas fuera de la zona de intervención.

Los jóvenes también están apuntando a empresas fuera de la región, por ejemplo Lima y Arequipa, [...] ahora mantenemos contacto con una persona que está trabajando en Gloria, Lima, también como potencial aliado y buena experiencia [...] (Participante 1, Hombre, Jefe de Proyecto)

Adicionalmente, se propone que en términos de incidencia social, se valorizan la calidad de enseñanza de los cursos de SENATI aunado al módulo de habilidades sociales³⁰, y las redes-sinergias administrativas y técnicas convenidas para el presente proyecto. Lo anterior mencionado sugiere que los beneficiarios puedan participar del sector formal y posteriormente tengan acceso a otras capacitaciones que redunden en un perfil ocupacional en vanguardia con las mejoras

²⁹ BCRP (s.f.). Caracterización del Departamento de Junín. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/Junin-Characterizacion.pdf>

³⁰ SENATI estuvo a cargo de impartir los talleres de habilidades blandas, fue propuesto como transversalidad formativa en la capacitación técnica.

tecnológicas del sector extractivo o inversiones tecnológicas de las empresas en las que se encuentren insertados.

Se obtuvo un gran involucramiento de las autoridades como el alcalde que informaba a su pueblo, de la comunidad, incluso de los comuneros. Se pensó en si apuntaría en algún objetivo, política, local [...] deseamos que los jóvenes entiendan que hay otras posibilidades por eso la preparación para que puedan irse y tener oportunidades reales. (Participante 1, Hombre, Jefe de Proyecto)

5. Lecciones Aprendidas

- La generación de un empleo tiende a comprometer a diferentes grupos de interés en una sociedad y especialmente en aquellas clasificadas como pobres, esto explica el porqué del respaldo social, público y empresarial al proyecto gestionado por la ASOCIACIÓN UNACEM y donde incluso se ha conformado un Comité Consultivo.
- Este enfoque concuerda con las lecciones a las que arriba la ASOCIACIÓN UNACEM y que considera que “los programas de capacitación en general deben abordar la “multidimensionalidad” de los participantes. Es decir, no solo se recibe a un joven o adulto “alumno”, sino a un padre o madre de familia o a un trabajador o a un joven con demandas en su hogar de apoyar con la economía y en cada caso existen situaciones que pueden comprometer su participación en el programa³¹. Para ello la estrategia empleada de “tutoría”, que combinó visitas en la institución de capacitación, visitas en el hogar y seguimiento a la distancia (teléfono, Facebook, e-mail) permitió afrontar los retos de cada una de las “dimensiones distintas” de los participantes”.
- Los grados de cohesión social que se obtienen por iniciativas como la mencionada pueden modificar entornos vulnerables por otro caracterizado por el emprendimiento pero que requieren de políticas públicas para su consolidación.
- Esta particularidad de un mayor grado de cohesión social influye en la cuantificación en cuanto al costo de formar a una persona para que pueda acceder al mercado laboral formal extractivo, en el caso del departamento de Junín, que han permitido ahorros en la gestión del proyecto y

³¹ Entrevista a Jefe de Proyecto de Asociación Unacem.

que la ASOCIACIÓN UNACEM 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.

- Las industrias extractivas tienden a promover conductas de movilidad laboral más allá de los hábitats naturales ya sea por los estándares productivos que son globales así como por un entorno con niveles educativos encima del promedio nacional y que con la adecuada capacitación que no sólo desarrolla capacidades y habilidades sino también la autoestima y promueven actitudes que posibilitan la flexibilidad laboral y una adecuada inserción a empresas formales.
- El proyecto demuestra que los resultados obtenidos en una población con las características socioeconómicas y laborales como la del proyecto se alcanzarán destinando una mayor proporción de los recursos a desarrollo de competencias y en una menor proporción para la inserción laboral estando siempre supeditado a los problemas en la gestión del proyecto así como al período en que concluya y coincidía con el ciclo de demanda laboral, además de los problemas que pueda afrontar la economía de un país como el proceso de desaceleración económica en el que se contextúa el proyecto.
- El esfuerzo de gestionar un proyecto de capacitación en un mercado formal es totalmente distinto de un proyecto en un mercado informal, pues esto implica intervenir en los supuestos dados de un mercado formal, de allí el énfasis de construir un tejido social e institucional importante pues los lugares de procedencia son vulnerables en lo familiar, social e institucional, para de esta manera optimizar los recursos asignados, en ese sentido, se identificó las bases socio-institucionales y etapas para la sostenibilidad de este proyecto.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

El proyecto “Fomento a la empleabilidad juvenil en entornos vulnerables de la provincia de Tarma” busca alternativas a la influencia de las actividades extractivas en el desarrollo local y regional; en ese orden de ideas, el fortalecimiento del desarrollo de capacidades a partir de ofertas formativas y particularmente de los jóvenes provenientes de comunidades no sólo contribuirá a que estos participen con un rol protagónico de la cadena de valor sino también a una mayor equidad social y territorial producto de la mejora de la productividad del factor trabajo y de la competitividad territorial. Esta aspiración se contrasta con el porcentaje de inactivos y desempleados, el cual aumentó en 6.7 puntos porcentuales en referencia al estudio de ELB; si bien esto pudo deberse principalmente al período estacional del sector³², emerge como un problema para la planificación del programa de capacitación de trabajadores para el sector extractivo, el cual potencia una oferta de personal especializado desajustado a la estacionalidad del sector. Para dimensionar la planificación de contingencias, requiere que la IE desarrolle medidas de mitigación y control respecto a la volatilidad del sector extractivo y su efecto en los porcentajes de inserción, además del impacto del mismo en la percepción de eficiencia del proyecto por parte de los beneficiarios.

Al respecto, una actividad económica formal, como la cementera, que determina los niveles de ingreso y derechos laborales acorde a la productividad, influye en el conjunto de la PEA ocupada conllevando a estrategias personales o territoriales para una mayor participación en los empleos que genera, asimismo, el mayor nivel de participación en los beneficios dependerá del grado de calificación, así como de información en el acceso a este mercado. En los mercados perfectos esto no deviene en conflictos pero en el caso de mercados imperfectos como los peruanos caracterizados por la presencia de comunidades indígenas o nativas con acentuados niveles de pobreza, de subempleo o desempleo, diferencias territoriales y bajo nivel educativo determina diferencias de productividad laboral entre los diferentes sectores económicos y se acentúa la conflictividad³³.

³² De acuerdo a ASBANC el PBI minero del 2014 fue -0.8%, el del 2015 fue de 7.3%. El PBI anual fue de 2.35% para el 2014 y el del 2015 fue de 3.3%, con lo cual sustentamos la afirmación. ASBANC SEMANAL. N° 181, Año 5 | lunes 11 de enero de 2016.

³³ El Informe Anual del Empleo en el Perú 2014 muestra las diferencias de productividad laboral intersectorial, asimismo, por nuestra experiencia apreciamos que esta diferencia es una de las causas de los conflictos socio ambientales. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Productividad laboral. Pág. 29. Noviembre 2015.

Este proyecto se inscribe en este 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 la población local en la cadena de valor, de allí que esta metodología debe fortalecerse, validarse y ser parte de una estrategia de desarrollo integral de los territorios donde se promueve la actividad extractiva no metálica (cementera) o metálica (minera).

En ese sentido, el diseño de este programa de capacitación ha buscado responder a las demandas de las empresas que operan en los distritos de La Unión, Palca y Tarma a través de la selección de personas que cumplen los requisitos establecidos como el educativo a nivel secundaria concluida y educación superior no concluida aplicándose un proceso de selección riguroso dado que las ocupaciones requeridas demandan altos grados de abstracción, habilidades de precisión y cultura ocupacional, así como el involucramiento de la familia en estos programas y prácticas de campo en las plantas industriales siendo parte de las innovaciones de inserción laboral sostenibles en el mercado laboral formal; asimismo, en tanto una donación (beca) 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, a través de tutores, en la búsqueda de nuevas oportunidades.

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 y al ejercicio propio de las libertades.

En ese sentido, debe priorizarse las condiciones de empleabilidad por su estrecha relación con el crecimiento económico pues de acuerdo al Informe Anual del Empleo 2014 del Ministerio de Trabajo³⁴, con un crecimiento de 8.5% del PBI el empleo creció en 2.3% para el 2010 y para el 2014 esta relación varió donde el crecimiento del PBI de 2.4% tan sólo impactó en el empleo en 0.7% de allí la relevancia de validar experiencias de esta naturaleza especialmente en un contexto de desaceleración económica.

³⁴ Informe Anual del Empleo en el Perú 2014. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Noviembre 2015

Consideraciones generales:

Se puede apreciar que el proceso de focalización contempló un conjunto de beneficiarios que en su totalidad se ajustan al nivel educativo exigido, es decir, con educación secundaria concluida y donde el rango de edad se encontraba entre 18 a 36 años.

Otro aspecto a resaltar es el altísimo porcentaje de ocupados, casi el 97% se encontraba trabajando antes de participar en este programa y que se explica en parte por el encadenamiento territorial de las empresas cementeras e hidroeléctricas, influyendo en la estructura de mercado y su distribución: 62.2% de la población trabaja en empresas de 2 a 10 personas y la diferencia se distribuye entre empresas de 11 a 50 empresas en 10.1%, similar porcentaje para empresas de 51 a 200 personas y más de 200 personas 8.4%.

Es conveniente resaltar que el alto grado de ocupabilidad también tiene que tomar en consideración que los niveles de ingresos si bien pueden ser apenas superiores a la RMV no están de acuerdo a la calificación adquirida por los beneficiarios, en ese sentido, este mayor nivel de calificación es que les permite la movilidad laboral anotada e insertarse en las diferentes actividades de los distritos en análisis, así como con programas como el promovido permitir aspirar a ingresos como los remunerados en una actividad que privilegia la productividad. En ese sentido, la factibilidad de realizar esta proyección se basa en los conocimientos y la experiencia laboral adquiridos del sector, así como en el rango de edad que puede viabilizar sus aspiraciones³⁵.

Asimismo, de manera general y de acuerdo a los datos de la caracterización, se postula que los beneficiarios potencialmente valorarían el mercado, en tanto ya gozan de los beneficios del mismo pues acceden a los servicios de salud, cuentan con un seguro de salud y de pensiones. Esta misma valoración del mercado formal explica por qué ingresa al proyecto. 61% lo hizo por que ofrecía capacitación, 51.2% porque ofrecía la posibilidad de un empleo y 52% por la oportunidad de desarrollo personal.

³⁵ “Adicionalmente, se comprueba también que luego de su paso por el programa, los beneficiarios que se incorporan al mercado de trabajo tienen la oportunidad de participar en empresas de actividades distintas a las de aquellas empresas en las cuales trabajaron antes del programa. Así, los egresados del programa logran incrementar su participación en empresas de la industria de bienes de consumo y, en menor medida, en las de bienes de capital. Por el contrario, disminuye su participación en empresas del sector transporte y del sector comercial”. Ñopo Hugo, Robles Miguel, Saavedra Jaime Una medición del impacto del programa de capacitación laboral juvenil Projovent. – Lima : GRADE, 2002. – (Documento de trabajo, 36).

Ratios similares ayudan a entender las motivaciones de su participación en particular en cuanto al conocimiento y uso de los instrumentos de intermediación laboral, donde incluso la búsqueda por internet es relativamente alta (26.8%). Lo relacionado a sus viviendas, éstas contienen insumos relacionados a ciudades mayormente en proceso de urbanización donde se combina el adobe con el ladrillo.

6.2. Recomendaciones

Metodológico

- En el caso de las entrevistas y en particular en departamentos 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 y rango de edad y estado civil 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 de Fondoempleo.
- En relación a los procesos administrativos detallados a las Instituciones Ejecutoras, se recomienda considerar sesiones preparatorias respecto al manejo de información en los formatos de los informes mensuales de Fondoempleo, y otros instrumentos afines, con el objetivo de acercar a la IE a la terminología y requisitos de Fondoempleo durante la ejecución de los proyectos.

Gestión del proyecto

- Incorporar en un formato de caracterización empresarial promovido por Fondoempleo que incluya información sobre las relaciones con las cámaras de comercio, organizaciones o asociaciones de productores y universidades como actores de las intervenciones a realizar.
- En el cronograma del Proyecto debe considerarse, por parte de FONDOEMPLEO y la entidad ejecutora, un plazo para el diseño, aprobación y elaboración de los materiales de promoción. De lo contrario este tiempo se hace invisible y se afecta (retrasa) el inicio de las actividades de registro y selección de beneficiarios.

Incidencia en las políticas públicas laborales

- Incidir en que los ingresos de los trabajadores está determinada por la productividad, la misma que depende del nivel de educación, experiencia laboral y condiciones socioeconómicas, de allí la necesidad que proyectos de esta naturaleza contribuyan a un enfoque integral.
- Evaluar las políticas de promoción del empleo a implementar en territorios caracterizados por el encadenamiento de empresas formales e intensivas en capital y con una presencia significativa de organizaciones sociales como las comunidades nativas e indígenas, dado que reconfiguran el territorio y el relacionamiento productivo y laboral, a diferencia de territorios que cuentan con otra configuración productiva, social y cultural.
- Se recomienda optimizar el uso de los servicios digitales en particular los relacionados a la búsqueda de empleo puesto que los jóvenes tienen una marcada práctica por este instrumento, búsqueda de empleo por internet (28.5%), e incluso la búsqueda en bolsa de trabajo privada tiene una preferencia mayor (7.3%), y en el ámbito público es escaso el uso de la bolsa de trabajo del MTPE como centro de intermediación laboral (1.6%) siendo un indicador de la necesidad de un mayor involucramiento de las entidades públicas pertinentes en la difusión del empleo.
- El país progresivamente genera nuevos contenidos de políticas laborales con la finalidad de fortalecer la inserción laboral juvenil y para ello viene impulsando iniciativas que permitan adecuar la oferta formativa a la demanda laboral entre ellos se encuentran el Observatorio de Educación y Empleo “Ponte en carrera”, también el orientador de la trayectoria formativa “proyecta tu futuro” ambas en una plataforma web, asimismo, también se contempla la capacitación dual (aprendizaje con predominio en la empresa), este último debe recoger las enseñanzas de la metodología de Fondoempleo³⁶.

³⁶ Grados, Alfonso. Situación del sector, política pública y plan de trabajo. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Lima, 6 de setiembre 2016.

7. Referencias

- Banco Central de Reserva. Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017. Diciembre 2015.
- Diario Gestión (2015). El 81.9% de trabajadores son informales en la Macro Región Centro. Recuperado desde: <http://gestion.pe/economia/819-trabajadores-son-informales-macro-region-centro-2140171>
- Elnaga, A., y Imran, A. (2014). The impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study. *American Journal of Research Communication*, 2(1), 13-26.
- Galdo, J.; Jaramillo, M. y Montalva, V. (2009). *Pobreza e impactos heterogéneos de las políticas activas de empleo juvenil: el caso de PROJOVEN en el Perú*. Lima, Perú: Grupo de Análisis para el Desarrollo.
- Guerrero, G. (2013). *¿Cómo afectan los factores individuales y escolares la decisión de los jóvenes de postular a educación superior? Un estudio longitudinal en Lima, Perú*. Lima, Perú: Grupo de Análisis para el Desarrollo.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). Boletín: Producción Nacional. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2014.pdf
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones - OSIPTEL (2015). Reporte Estadístico: Nuevo mapa de participación de las operadoras de telefonía móvil. Recuperado de <https://www.osiptel.gov.pe/noticia/reporte-estadistico-08-ndp>
- Málaga, R.; Oré, T. y Tavera, J (2014). Jóvenes que no trabajan ni estudian: el caso peruano. *Economía*, 37 (74), 95-132.
- Ministerio de Educación (2015). *Indicadores de las Estadísticas de la Calidad Educativa*. Recuperado el 13 de febrero de 2015 de la base de datos de la Unidad de Estadística Educativa.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2015). Informe Anual del Empleo en el Perú 2014. Noviembre 2015
- Yamamoto, J., y Feijoo, A. (2007). Componentes énicos del bienestar. Hacia un modelo alternativo de desarrollo. *Revista de Psicología*, 25(2), 197-231.

8. Anexos

Anexo 1: Cronograma de trabajo de campo

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

Fuente: Gestiona y Aprende. Primer Entregable: Plan de Trabajo para la Elaboración de la Línea de Base del Proyecto “Fomento a la empleabilidad juvenil en entornos vulnerables de la provincia de Tarma”, 2015.

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

Itinerario de Aplicación a Campo			
Viernes - 24/Junio	Sábado - 25/Junio	Domingo - 26/Junio	Lunes - 27/Junio
	<p>8 am - 8:30 am Movilización al Hospedaje Tarma</p> <p>9 am - 10 am Reunión con la encuestadora zonal Lugar: Hospedaje Tarma</p> <p>10:00 am - 10:30 am Movilización a la zona de aplicación Distrito de Tarma</p> <p>10:30 am - 1:00 pm Realización Mapa Parlante - Aplicación Encuesta EvF (Visitas Domiciliarias) Meta: 4 - 5 personas Distrito de Tarma</p>	<p>9 am - 9:30 am Movilización a la zona de aplicación Distrito de Palca</p> <p>9:30 am - 1:00 pm Aplicación Encuesta EvF (Meta encuesta: 10 personas- 2 encuestadores) Distrito de Palca/Unión Leticia</p>	<p>Regreso Equipo Campo (Tarma-Lima) 7:00 am</p>
	<p>1:00 pm - 2:00 pm Almuerzo</p>	<p>1:00 pm - 2:00 pm Almuerzo</p>	
<p>Salida Equipo Campo (Lima-Tarma) 08:00 pm</p>	<p>2:00 pm - 6:00 pm Realización Mapa Parlante - Aplicación Encuesta EvF (Visitas Domiciliarias) Meta: 4 - 5 personas Distrito de Tarma/Palca</p> <p>6:00 pm - 7:00 pm Movilización de Retorno Hospedaje Tarma</p>	<p>2:00 pm - 6:00 pm Realización Mapa Parlante - Aplicación Encuesta EvF (Visitas Domiciliarias) Meta: 4 - 5 personas Distrito La Unión Leticia</p> <p>6:00 pm - 7:00 pm Movilización de Retorno Hospedaje Tarma</p> <p>8:00 pm - 9:00 pm Resumen del Mapa Parlante Hospedaje Tarma</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-14-04

Línea de Base

Nombre del personal de campo	Cargo	Celular	Fijo	Correo electrónico	Breve descripción sobre el perfil del personal
Josue Yparraguirre Chacaliaza	Supervisor-Encuestador	991844674	-	Josue.ych@gmail.com	Egresado de la universidad Inca Garcilaso de la Vega de la carrera de Psicología, con experiencia previa en estudios de LdB en el Sector Educación.
Alfredo Navarrete	Encuestador	942613210	-	-	Educador de primaria con experiencia previa en levantamiento de información para estudios de LdB en Ica. Posee experiencia previa relacionada con la entidad.
Daniel André Cuadro Gómez	Encuestador	-	-	danielcuadrogomez@gmail.com	Estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Perú de la carrera de Ingeniería Electrónica con experiencia en call center y digitación para estudios de Línea Base en el Sector Educación.
Alexis Rafael Iparraguirre	Encuestador	979832063	-	rafael.iparraguirre92@gmail.com	Estudiante de la Universidad Alas Peruanas de la carrera de Hotelería y Turismo con experiencia en call center.

4.2. Listado de cumplimiento de encuestas

Ver Anexo 4.2 en CD

Anexo 5: Procesamiento de los Instrumentos cualitativos

5.1. Guía y reporte de entrevista con la Institución Ejecutora

Actor: Miembro del Equipo Técnico de la Institución Ejecutora

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

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

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

A. DATOS DE LA INSTITUCIÓN

1. Institución:
2. Región:
3. Provincia

B. DATOS DEL INFORMANTE

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

C. DATOS DE LA ENTREVISTA

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

Hora de término: _____

D. GUIÓN DE LA CONVERSACIÓN

INTRODUCCIÓN

- Saludar y agradecer su participación en la entrevista.
- Explicar el objetivo de la entrevista.

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

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

TEMA 1: EN RELACIÓN A LA EFICACIA DEL PROYECTO

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

Preguntas para profundizar:

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

TEMA 2: EN RELACIÓN A LA EFICIENCIA DEL PROYECTO

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

Preguntas para profundizar:

1. ¿Considera que cuenta con recursos/insumos suficientes (personal) para administrar el presupuesto del

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

TEMA 3: EN RELACIÓN A LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

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

Preguntas para profundizar:

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

5.2. Reporte de la entrevista con la Institución Ejecutora

ENTREVISTA CON REPRESENTANTE DE LA INSTITUCION EJECUTORA

ENTREVISTADO: Elba Huayanca - Jefe del Proyecto C-14-04 de la Asociación UNACEM

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

DURACION TOTAL DE LA ENTREVISTA: 02 h 10 m

Tema 1: EN RELACIÓN A LA pertinencia del proyecto

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?**
- **¿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]**
- **¿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]**
- **¿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]**

En la parte de diseño de programación los formatos de Fondoempleo consideran que tu punto cero es el inicio de operaciones de promoción pero esto no puede ser en ningún proyecto pues uno tiene un trabajo previo de diseño de línea gráfica, estrategias y materiales de promoción el cual no es irrelevante en este tipo de programas porque los materiales de promoción son estrategias de alta focalización, lo cual está demostrado en diferentes estudios que la auto focalización reduce costos, optimiza recursos y sobretodo reduce tiempos en selección porque de cada 10 jóvenes que entrevistas, si se auto focalizaron de forma correcta, puedes lograr que 8 puedan postular al proyecto por el contrario solo sería cuatros quienes se ajusten a tu público objetivo. Este proceso nunca estuvo planeado en la formatearía de Fondoempleo y estos nos impactó negativamente por ello primero debimos hacer un proceso de validación que fue nuestro momento cero, con los potenciales beneficiarios siendo consecuentes con nuestra estrategia. En zonas rurales ese contenido es muy sensible, por ejemplo en la zona de Condorcocha, el mecanismo eficiente es la radio, no es ningún otro y entonces teníamos que considerar estos mecanismos para nuestra canal difusión y esto nos tomó tres meses desde el inicio del proyecto y el problema de esos tres meses fue que cuando consideramos el cronograma de actividades éste estaba amarrado a estacionalidad de empleo, como todo programa de empleabilidad. Lo que ocurre es que para la zona donde estamos debemos terminar en abril porque en Julio es mi pico más alto de demanda pero al no considerar lo que te mencione en el diseño y la aprobación de Fondoempleo lo cual cuando tuve a los chicos capacitados, coincidió en el periodo más bajo de estacionalidad de empleo. Esto impacta significativamente en la eficiencia del proceso de selección como para el impacto de tus cronogramas vinculados estacionalidad de empleo.

Lo segundo es un tema que debe considerar Fondoempleo sobre los retrasos terribles que tienen el proyecto y ellos tenían que tener con nosotros una asesoría administrativa, por lo cual nos dijeron que con el primer desembolso nos explicarían el formato, procesos y los instrumentos los cuales son bastante largos pero no se dio dicha charla y esto al menor error tendría un impacto negativos en tus informes mensuales. Esto no debería estar ausente en ningún concurso con gastos incluidos que les permita a los equipos de proyectos gestionar

porque en todo proyecto tendrás los técnicos y la administración y para este sector si no se entiende los formatos puede ser institucionalmente complicado conciliar algunas expectativas.

Con respecto al inicio del proceso, para nosotros fue sumamente importante considerar las diferentes dimensiones de los beneficiarios del proyecto, o sea el público meta y al haber considerado multidimensiones o sea su multidimensionalidad, como persona, estuvo presente en todo el desarrollo del proyecto, desde la selección, porque nosotros entendíamos que la multidimensionalidad tenía que ver con la vocación, la expectativa laboral, el soporte familiar, el entorno, todo lo que está alrededor y puede afectar y determinar, especialmente en los jóvenes, igualmente la participación y la permanencia en proyectos en este equipo, esto por ejemplo fue reflejado en estos mecanismo de selección, nosotros usamos variables, no sólo territoriales, sociales, económicas, sino también una variable que se llama apoyo familiar, que es una variable, muy poca explorada y a su vez hay pocos que tomen en cuenta esto para diversos proyectos pero nosotros lo usamos, pues en experiencias de otros proyectos se observó que es una variable muy importante .

El otro tema es que a lo largo de la capacitación, considerando esta variable transversal que son las multidimensiones del joven, cuando hicimos el acompañamiento, normalmente el proceso de acompañamiento fue en el aula, uno se concentra en supervisar el producto "capacitación" pero no supervisas las otras cosas y finalmente qué es lo que determina que un chico deserte o no, primero que pueda tener apoyo en el hogar por ello tienes que llegar al hogar y hacer el proceso de acompañamiento, por ello nuestra estrategia no solamente fue la visita en el centro de capacitación, donde se desarrollaban las diferentes capacitaciones sino que se visitaba a los jóvenes con su familia y ahí se determinó las situaciones de riesgo que fueran a generar la deserción, entonces como es ése el origen y la fuente, lo abordamos. La otra dimensión ya no es el joven de la familia, sino el joven como individuo, entonces nuestra estrategia de abordaje fue en hacerle preguntas, de cómo estás, cómo te va, qué te ocurre y a partir de eso podíamos identificar algunos problemas que pueden ser de autoestima, relaciones de pareja, en fin diferentes situaciones y en que podíamos darles una orientación personalizada con psicólogos, y puedo decir que es un factor clave, se los podía dar este tipo de soporte a los chicos, y nos ha permitido continuar con ellos. El resultado concreto de todo esto es que de 180 que empezaron han terminado 176, casi el 100% Entonces creo que es un mecanismo importante.

Otro aspecto importante, es el tomar una variable, que no se usa mucho, que es la variable del prestigio de credibilidad de los centros de capacitación, los postulantes tienen varios centros para poder elegir y todos ellos con diferentes tipos de prestigio, entonces, cuáles son tus variables de análisis, se sabe que lo determinante es el mercado, y por ello uno debe responder a las expectativas de las empresas que claramente te dicen, "mira, yo contrato a jóvenes de estos lugares por su prestigio, por su calidad, por su formación técnica. Entonces nosotros, en la parte de diseño, nos preguntábamos, queremos capacitar a 180 jóvenes del Senati o 300 de otro lugar y el costo era la gran diferencia de uno u otro grupo y entonces apostamos por trabajar con instituciones de alta calidad, reconocidos por las empresas porque es tu cliente final, el joven cuando adquiere la certificación de Senati tiene una mayor probabilidad de acceso al mercado que cuando proviene de cualquier otro instituto más pequeño menos conocido y que no tiene a favor, esta variable de prestigio, calidad y el reconocimiento empresarial.

Cuando nos hicieron la auditoría financiera nos cuestionaron por qué el Senati y el enfoque fue el costo, el por qué no habíamos utilizado algo con menor costo, con el pensamiento de optimizar el recurso de fondo empleo pero la pregunta es finalmente, cómo es que uno determina la optimización de la inversión. Entonces yo pienso que en la discusión de Fondoempleo éste tema debería estar presente ya que tengo la impresión que no estuvo presente, nosotros obviamente teníamos la experiencia y referencia de varios años y con otros proyectos y podíamos explicar esta causal, pero no estuvo presente de primera mano, en el equipo de Fondoempleo, creo que no está en sus parámetros de análisis y sí creo que debía ser una de las cosas que consideren cuando analicen proyectos de empleabilidad. Tienes oferta de capacitación y si esa oferta de capacitación es realmente o no demandado por las empresas del sector específico en el cual se quiere intervenir, porque tú determinas los sectores donde interviene, nosotros teníamos claro nuestra fuente de

capacitación, posiblemente si hubiéramos estado en el sector gastronomía, hubiéramos pensado por ejemplo en Cenfutur o D'Galia.

Otro tema para nosotros importante, de la gestión del proyecto es que nos afectó mucho el tema de la estacionalidad del empleo, el momento en que salen los chicos, porque justo salen para noviembre entonces, en noviembre y diciembre no contratan a nadie y muy por el contrario es de baja del sector minero, de donde nosotros estamos operando, pero se ha logrado conocer que la relación con las empresas, es una relación que no se construye cuando los jóvenes salen, es una relación que se debe construir desde el momento en que los jóvenes inician su capacitación y si tuviéramos que repetir el proyecto hubiésemos puesto énfasis en presentar los perfiles con los que van a ser formados los jóvenes, inclusive hacerles un video en donde se les pudiera mostrar el perfil que tiene el joven, no sólo mostrar sus habilidades técnicas sino las habilidades transversales porque hoy por hoy ya las empresas, los estudios, las consultoras de recursos humanos, te dicen "el nivel técnico del joven no es lo prioritario para mí, yo le enseño, lo que importa más son sus habilidades blandas para la empresas" entonces todo lo que impacta en prioridad en el proyecto de empleabilidad debe contemplar un componente de formación de habilidades transversales, de lo contrario el joven se presenta e inicia el proceso laboral y tiene un primer problema porque no sabe por ejemplo el funcionamiento del equipo, porque no es asertivo, porque no sabe manejar conflictos, porque no es responsable y estas son las cosas que se está demandando más hoy, entonces este tema del componente de formación, en habilidades blandas, habilidades transversales, es sumamente relevante para temas de empleabilidad diría que es casi determinante.

Nosotros tuvimos uno número de horas, pero creo que deberían ser muchas más horas que nosotros optamos como formación. Y no es lo mismo dar la formación en habilidades blandas al inicio de la capacitación técnica, o en paralelo que al final.

Cuando nosotros lo hicimos al inicio, los grupos a lo largo de la capacitación técnica, estuvieron más cohesionados, valoraron mucho más su capacitación, su nivel de motivación para lograrlo era mayor, cuando la formación es al final no es lo mismo, entonces Fondoempleo dentro de sus estrategias debería pedirlo, igual a los postulantes, a las empresas ejecutoras desde el diseño mismo que estos contenidos estén antes de la capacitación técnica productiva, sí o sí estén presentes y sí o sí evalúen que sean en un mayor número de horas que utilizamos nosotros, porque son determinantes para mantenerse en el empleo, son los que generan el valor diferenciador de un trabajador y hoy por hoy para puestos que son de calificación, para una vacante tienes de 50 a 60 postulantes lo único que te diferencia son las habilidades transversales.

Otro tema que también es clave en el trabajo con jóvenes, es el perfil de los equipos, Fondoempleo, que te exige el perfil y las funciones pero no toma en cuenta, las aptitudes de los equipos que sean equipos de trabajo empático, que sean equipos de trabajo con experiencia con jóvenes o con la zona de intervención es clave, porque tú construyes una relación con los jóvenes, que es una relación de confianza, sobre todo en esa edad, una relación de pertenencia, los chicos se sienten parte del proyecto pero la única forma de que eso ocurra es que cuando las personas que tengan contacto directo con ellos, por el acompañamiento, por la capacitación, por las entrevistas, por la gestión sepan ganarse esa confianza y entonces creo que cuando se hagan monitoreo por Fondoempleo es una de las cosas que también debe verse, el perfil longitudinal de los perfiles técnicos, que tienen a su cargo la gestión directa del proyecto.

Un tema más, que debe considerarse, es la estructura de salarios de los salarios, que mayormente son jefe de proyecto, asistente de proyecto, se tuvo un problema porque en la fórmula que nos pasaron, no se consideró las vacaciones trunca que es un requisito de ley entonces después nosotros tuvimos que asumir ese costo, y entonces esto se debe corregir y mejorarlo.

- **Sobre la estrategia de focalización y el módulo de habilidades**

En cuanto a la importancia de las habilidades blandas, estamos partiendo del supuesto que estás formando jóvenes de instituciones prestigiosas o en todo caso, valoradas por el entorno laboral en el cual se van a insertar, porque los entornos laborales pensados, como territorialmente, son diferentes, no es lo mismo para mí colocar jóvenes en Condorcocha, y toda la zona de influencia, donde están buscando mecánicos de Tecsup y/o Senati que de repente quererlos colocar por ejemplo en Piura donde valoran a otros institutos A y B que de repente no son ni Senati ni Tecsup pero creo que esa información desde la demanda, desde el perfil de exigencia, no sólo debe ser del perfil de competencias, porque a nosotros nos piden el perfil de competencias, no es cierto?, sino también de cuáles son las funciones formativas en las cuales ellos esperan recibir trabajadores, cerrando ese punto te ahorras mucho esfuerzo y focalizas mejor tu inversión porque de ahí van a contratar, cualquier otra cosa va a entrar en lista o en cola y otros obstáculos para poder superar algunas barreras propias del mercado.

- **Sobre la lógica de una mejor inversión, entiendo que este módulo desarrollo en su momento Senati**

No sé cómo podrá capitalizar Fondoempleo esta experiencia, pero para nosotros la experiencia con Senati fue una suerte no de contrato sino de aliado y es una gran diferencia, pues cuando tú tienes una relación contractual el proveedor tú le pides 5 y te da esos 5 nunca te va a dar 6 ni tampoco te va a decir, mira mejor te doy este material que no está previsto porque me he dado cuenta que, o sea nunca va haber un valor agregado, nunca hay más allá de un compromiso establecido, en cambio con Senati fue un aliado que tuvo un excelente perfil de desempeño, con valor agregado, que cuando le dábamos un perfil de docente, inmediatamente el coordinador de Senati territorial nos llamaba, o sea siempre hubo un compromiso de principio a fin con el proyecto, con los objetivos del proyecto y por ende tuvo mucho más utilidad, mucha rapidez, mucha oportunidad para hacer alguna mejora que nosotros solicitábamos a partir de algún aspecto porque siempre vas a encontrar oportunidades de mejoras entonces yo reconozco que eso fue clave, la pregunta es cómo Fondoempleo verifica que las ejecutoras cuando tienen que tener un aliado de capacitación, la relación que construyen es ésta, es una alianza y no un servicio de cliente a proveedor, entonces yo me imagino que una vez que estás seleccionado, en el proceso de acompañamiento, pero debe haber un momento en el que tú puedas identificar que esa relación está dada y si por algo no está dada, desde Fondoempleo debería haber una orientación, motivación, hacia la entidad ejecutora para que entienda que esa va a ser la mejor manera de construir y lograr los objetivos del proyecto motivar en construir una alianza más allá de una relación contractual.

Y es así que uno encuentra ayuda de resolver diferentes situaciones que se presentan en cualquier momento determinado y todo ello recibimos de Senati, hubieron reprogramación, se cambiaron cosas por problemas como huaicos, paro de trabajadores, y todo se ofreció de manera rápida por parte de Senati para superar estos problemas coyunturales que no estaban previstas.

- **¿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?**

El componente de habilidades blandas debe tener mayor tiempo creo que de hecho más horas, e inclusive desde el mismo Fondoempleo pudiera realizar un proceso de benchmarking y recoger desde ya esa experiencia como líder en este tipo de proyectos con estos contenidos que no pueden faltar entonces a los postulantes les debe decir, el módulo de habilidades blandas me pueden dar 200 horas y 100 horas de todos modos para autoestima, manejo de conflictos y otro tema porque eso te va permitir estandarizar un punto de partida mínimo y elemental que sabes que están demandando las empresas, como lo mínimo indispensable y el nivel ejecutor te puedo dar cualquier otra cosa más pero ya se verá ese contenido mínimo y esperas aumentar.

- **¿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 deserción en nuestra experiencia está determinada por otras cosas, las familias cuando son pobres, hay un fenómeno que se llama costo de oportunidad de la capacitación, imagínate una familia que tiene que elegir entre que tu hijo trabaje como cobrador o del chico que va estudiar, todo en la etapa de alimentación del hogar, pero las cosas pueden cambiar por determinantes externos y por ello lo la familia es un determinante fuerte, por eso son más los factores de tu vida personal, temas de embarazos. Como una estrategia de ejecución hicimos algo, imagina que tengas 25 años con esposa e hija, nosotros realizamos cartas para los empleadores donde trabajaban esos muchachos para que ellos puedan entender y ayudar porque los empleadores saben que se favorecerán.

- **Estamos hablando de esquemas de trabajo bastante positivo y ustedes han construido en este módulo de habilidades sociales y sobre la focalización en un análisis del costo de oportunidad explicada para las familias y cuanto se pudo considerar en la lógica de Fondoempleo. ¿Cómo lo consideraron?**

Con las familias que intervenidos hay una dinámica particular, las dinámicas de comunicación son extrañas, son ausentes, son escasas. En su mayoría la familia no sabía de qué se trataba el proyecto, es una familia disfuncional con poca comunicación. Entonces cuando se involucra a la familia hay un proceso, donde queríamos que conozcan el proyecto, lo valoren y lo dimensionen. En las tutorías eran una forma más de involucrarlos. Se les mostró fotos, como elementos psicológicos pues es diferente la percepción, las personas necesitan hitos en su vida y en la ceremonia se hizo con toda la familia para que entiendan que debían ser nuestros aliados para la otra etapa.

- **La variable género no se formulo**

En la cuota no se tenía algo determinado pero en la estrategia se promovió en una imagen visual que eran para todos, incluyendo a las mujeres que eran como 20 pero las barreras que tuvieron que enfrentar no fue el empleo sino por temas personales como el tema de embarazo.

- **¿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]**

En relación a las empresas de la zona sobretodo la cementera Unacem y las contratistas que trabajan para la cementera y estas eran nuestro primer grupo de interés donde se concretó una relación pero jugó en contra nuestra el momento que salió los chicos pues en diciembre no se contrata a nadie y estos contratistas en enero siempre cambian y se debía construir nuevamente la relación con los nuevos. Estos mismos seguían con ciertos temas y que pasaba con los chicos, estos tenían expectativas muy altas pero cuando uno le dice que debían ir por ejemplo a Huancayo entonces la principal barrera son los jóvenes por inmadurez pero un chico que sabe lo difícil de mantener un trabajo, ellos son los que desearan y se beneficiaran. Con nuestro segundo anillo de prioridad, descubrimos que estas empresas no contratan trabajadores de otras zonas entonces su mercado no pueden esas empresas entonces yo creo que el análisis de región empresarial, es clave y si bien Fondoempleo lo maneja muy bien con cartas de compromiso debería ser que desde el inicio de la capacitación deben construirse y participar en reuniones y que quede claro los perfiles de habilidades blandas y técnicas. Una cosa más se debería considerar estacionalidad.

Con respecto con la VUPE, los servicios generales en empleo son procesos que se están fortaleciendo y son dinámicas territoriales diferentes. No es igual la VUPE de Huancayo o la que tenemos aquí, nosotros fuimos a

la oficina del empleo que en ese momento aún no eran VUPE y al final no tuvimos respuesta, con poco interés aun cuando nuestro equipo estaba detrás pero al final no encontramos una actitud más proactiva. Y al final no conseguimos nada a través de la VUPE.

- **¿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]**

Nuestra monitorea externa fue un poco extraña, la primera vez que nos citamos llego tarde pero le brindamos toda la información con respecto a la documentación pero no fue muy rico pues al día siguiente se marchaba y nosotros estábamos muy preocupados. Esto es algo que nos provoca mucho malestar e igual sucedió en la segunda visita, en la cual nos dio algunas recomendaciones que para nuestra experiencia no era tan necesario. La última vez que fue por junio ya sabíamos que llegaría tarde o que no nos avisaba con tiempo. Todo fue muy informal y desorganizado pero no creo que fuera institucional sino ella como persona, luego ella tenía que hacer una supervisión administrativa pero nunca lo llego hacer. Yo no sentí valor agregado en la supervisión quizás por el poco tiempo pues llegaba tarde.

Tema 2: En relación a la eficiencia 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?**
- **¿Los recursos (personal, económicos, infraestructura, etc.) asignados fueron los necesarios? Si no es así, ¿cómo está funcionando? [FL]**

Sobre el espacio no se presentó como aporte valorizado. Yo creo que si bien no fueron temas que no se valorizaron es porque nosotros no solo somos una institución sino para nosotros son la organización de responsabilidad social para la cementera pues nuestro objetivo es más que Fondoempleo, nuestro objetivo es el desarrollo y estaremos cien años más.

Sobre los recursos económicos, yo creo que en general si pero creo que no fue una limitante de Fondoempleo pero si tuvimos algunas cosas que no pudimos dimensionar bien y esto es un aprendizaje, lo que si se le podía poner a Fondoempleo es el tema salarial.

- **¿En algunas actividades se gastó más o menos de lo previsto?, ¿a qué se debió ese resultado? [LA-FL]**

En algunas actividades sí, pero eran montos pequeños; por ejemplo en materiales de impresión en algunas zonas era inferior de lo que habíamos pensando. Donde fue algo alto fue la movilidad, donde normalmente se tiene que contratar movilidad y esto es sumamente caro, incluso había zonas donde solo hay movilidad hasta las seis de la tarde.

Tema 3: 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?**

Para nosotros, la evaluación que hicimos fue empezar en Julio ya en cuenta nuestra. Vamos hacer un levantamiento de información, pues tenemos interés de hacer un seguimiento, quienes trabajan y quienes se mantuvieron y cuáles fueron las variables de quienes no pudieron insertarse. Entonces tenemos un compromiso

institucionalidad, nos interesa saber para plasmarlo en siguientes proyectos. Tenemos la expectativa de continuar con un proyecto de certificación de soldadura, pues esto nos mencionó los empleadores.

- **¿El proyecto contempló en el diseño la vinculación de sus objetivos con las políticas locales, regionales y nacionales?**
- **¿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?**
- **¿Cuáles son los principales desafíos para la sostenibilidad del proyecto?**

Hay un tema que sería determinante, sería como lograr convertir un chico que nunca ha trabajado en un buscador activo de empleo. Uno puede darle la capacitación pero llegando a un punto el chico no quiere buscar un trabajo, se encuentra varios factores donde entiendes que hay competencia, donde puedes ver que el entorno es adverso y hay una variable que es tolerancia de la frustración. Entonces nadie los prepara para ese cambio de realidad, para tener un nivel alto de tolerancia a la frustración, ser tolerante y un proyecto de tres meses no cambia a las personas y creo que eso es determinante. Yo creo que estos proyectos debemos encontrar una forma, no estoy segura de filtrarlos pero valdría la pena hacer una prueba, promovidos por Fondoempleo.

5.3. Guía y reporte de entrevista con la Empresa

Actor: Responsable de recursos humanos de la Empresa

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

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

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

E. DATOS DE LA EMPRESA

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

F. DATOS DEL ENTREVISTADO

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

G. DATOS DE LA ENTREVISTA

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

H. GUIÓN DE LA CONVERSACIÓN

INTRODUCCIÓN

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

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

TEMA 1: VINCULACIÓN DE LA EMPRESA CON LA IE

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

Preguntas para profundizar:

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

TEMA 2: EN RELACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS BENEFICIARIOS

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

Preguntas para profundizar:

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

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

Reportes de la entrevistas con las Empresas

Ver Anexo 5.4 en CD

Anexo 6: Registro fotográfico

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



Fecha: 26 de julio de 2016



Fecha: 25 de julio de 2016



Fecha: 26 de julio de 2016