

Construyendo Oportunidades

Una Experiencia en
Empleabilidad
y Emprendimiento
Juvenil en
Lima Norte



Construyendo Oportunidades
Una experiencia en
Empleabilidad y Emprendimiento
Juvenil
en Lima Norte

Construyendo Oportunidades
Una Experiencia en Empleabilidad y Emprendimiento Juvenil en Lima Norte

©Alternativa
Jr. Emeterio Pérez 348 – Urb. Ingeniería
Lima 31 – Perú
<http://www.alter.org.pe>

Equipo de trabajo:
Mercedes Camborda Valencia
Johnny Palomares
Maritza Caycho
Jennifer Piccin

Revisión: Christine Benoît, Julie Byrnes
Diseño y diagramación: Richard Valdivia Mosqueira
Fotos: Percy Ramirez, Jennifer Piccin, Julie Byrnes, Carlos Ly, Mario Vildósola Benavente

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N°2014-04924

Impreso en: Servicios Gráficos-Goicochea E.I.R.L. – Jr. Callao 437, Lima 01 – Perú

Primera Edición: Marzo 2014, 500 ejemplares

Este documento fue producido gracias al apoyo del Gobierno de Canadá a través
del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo (MRECD) 



Introducción	5
1 Contexto y antecedentes	9
1.1 Contexto	9
1.2 Antecedentes	10
1.3 El Proyecto Entra 21	11
1.4 El Programa PROJoven	11
2 La sistematización de la experiencia	13
2.1 Objetivo general	13
2.2 Objetivos específicos	13
2.3 Eje de la sistematización	13
2.4 Metodología de la sistematización	14
3 Presentación general del Proyecto	17
3.1 Duración	17
3.2 Objetivos	18
3.3 Componentes clave del Proyecto	19
4 Organizaciones y actores involucrados	21
4.1 Alternativa	21
4.2 Oxfam	21
4.3 Personas clave involucradas	22
4.4 Perfil de las y los participantes jóvenes	23

5	Metodología del Proyecto	31
5.1	Fase 1: Empleabilidad	31
5.2	Fase 2: Emprendimiento	37
6	Análisis de la experiencia	45
6.1	Empleabilidad juvenil	45
	Logros	45
	Factores de éxito	46
	Buenas prácticas	46
	Desafíos y factores limitantes	48
	Lecciones aprendidas	49
6.2	Emprendimiento juvenil	49
	Logros	49
	Factores de éxito	50
	Buenas prácticas	51
	Desafíos y factores limitantes	51
	Lecciones aprendidas	52
6.3	Incidencia política	52
	Logros	52
	Factores de éxito	53
	Buenas prácticas	53
	Desafíos y factores limitantes	53
	Lecciones aprendidas	54
6.4	Integración del enfoque de género	54
	Logros	54
	Factores de éxito	54
	Buenas prácticas	55
	Desafíos y factores limitantes	55
	Lecciones aprendidas	56
7	Conclusiones	59
8	Recomendaciones	63
9	Testimonios de participantes	67
10	Referencias	71
	Anexos	72



INTRODUCCIÓN

Estimada lectora, estimado lector:

La sistematización que tiene en sus manos nos permite compartir los aprendizajes de un proyecto innovador en sus estrategias y metodologías dirigidas a jóvenes mujeres y hombres de los sectores populares de Lima Norte denominado "Oportunidades laborales para jóvenes de Lima Norte". La experiencia se desarrolló desde septiembre del 2011 hasta enero del 2013, y en ella contamos con el apoyo valioso de Oxfam, con quien compartimos esta apuesta a favor de las juventudes de los sectores urbano-populares.

Una palabra clave que descubrirá en este texto, con variaciones, es la palabra confianza, quizá porque es la expresión en la que más han coincidido las y los jóvenes como valor reconocido y actitud ganada en el Proyecto y en su propia experiencia en el mundo laboral y del emprendimiento. Confianza en sí mismos y en sus capacidades, a partir de reconocer quiénes son y que tienen derecho a ser, como condición para afrontar un mundo laboral competitivo e incierto. Confianza en que sus ideas de proyectos cuentan y pueden ser realidad si ubican cuál es su aporte a las necesidades y posibilidades de su territorio, con respuestas innovadoras, con valores de solidaridad y equidad en un entorno difícil y desigual.

En la lectura también reconocerá el aporte de diferentes actores de Lima Norte —municipalidades, institutos técnicos, organizaciones juveniles, empresas—, aliados en el proceso, que permitió ir más allá de la mirada de proyecto para compartir con otras y otros la necesidad de construir una estrategia territorial de desarrollo que se requiere continuar trabajando y consolidando.

Consideramos que, como equipo, aprendimos de las y los jóvenes, de su perseverancia, de su creatividad y de su valor; y por eso les agradecemos, como agradecemos también a los aliadas y aliados en este empeño. En particular, al equipo de Oxfam, con quienes hemos compartido un camino de reflexión, propuesta y acción. Gracias a su apoyo, este proceso se cristaliza en esta sistematización.

Este documento contiene las voces de todas y todos los mencionados e involucrados e involucrados en el Proyecto, así como las del equipo de Alternativa¹, que ha aportado todo su profesionalismo, experiencia y compromiso para el éxito del Proyecto. Esperamos que esta experiencia, que ha sido una experiencia de vida, aporte a usted, lectora y lector, quien está interesado en alternativas de desarrollo para que las y los jóvenes puedan tener una vida digna y ser actores de cambio.

¡Buena lectura!

Maritza Caycho
Directora de Alternativa

¹ El equipo estuvo compuesto por la responsable pedagógica, Ofelia Mallqui, y la responsable de inserción laboral, Mercedes Camborda Valencia. Tuvo además la asistencia técnica de Jhonny Palomares y la Coordinación de Maritza Caycho. Se contó, asimismo, con el aporte experimentado de un equipo docente compuesto por Johnny Palomares, Christian Talaverano, Alberto Lozada, Augusto Inmenso, y con el apoyo de Natalia Taco.



1



CONTEXTO Y ANTECEDENTES

1.1 Contexto

El Proyecto se desarrolló en un escenario de acrecentamiento de los diferentes problemas sociales en el Perú, como el incremento de la informalidad laboral, la inseguridad ciudadana, la corrupción y la pérdida de valores, a la par de buenos indicadores económicos que favorecen solo a unos pocos y no reflejan la realidad de la mayoría de la población. Buscó responder al problema de empleabilidad y emprendimiento de las y los jóvenes de las zonas pobres de Lima Norte que son afectadas por el citado contexto. Por otro lado, muchas funcionarias y muchos funcionarios, lideresas y líderes que anteriormente estuvieron preocupados por el desarrollo económico de Lima Norte, habían dejado de operar en la zona porque se trasladaron a otro espacio más grande, Lima Metropolitana, convocados por la propuesta de la nueva alcaldesa, Susana Villarán, de hacer una "Lima para Todos". El Consejo de Desarrollo Económico del Cono Norte (CODECON) dejó de funcionar, y muchos cuadros políticos de las y los funcionarios municipales fueron cambiados².

Las y los jóvenes a quienes se dirigió este Proyecto forman el grupo de la población más vulnerable y con menor acceso a servicios básicos de calidad, lo que los ubica en desigualdad de condiciones. En Lima Metropolitana, el 22,1% de jóvenes entre los 15 y 24 años no estudia ni trabaja (ENAH0 2007), y el 80% de este grupo son mujeres. Mientras que los que trabajan presentan condiciones precarias debido a que laboran en actividades informales o de autoempleo que ponen en riesgo sus perspectivas de futuro, pues carecen de previsiones sociales.

² El Departamento de Desarrollo Económico Local y del empleo de alternativa, también sufrió las consecuencias: sus mejores cuadros pasaron a trabajar en la Municipalidad Metropolitana de Lima en cargos de dirección. Alternativa, entonces, empezó a generar un nuevo proceso de Desarrollo Económico Territorial con nuevos y nuevos actores.

La problemática de la empleabilidad de las y los jóvenes involucra varios aspectos: quienes cuentan con bajos recursos gozan de menos oportunidades de acceso a una educación básica de calidad, lo que limita el desarrollo de sus capacidades y habilidades sociales; además, les es más difícil acceder a una formación laboral de calidad que responda a las demandas del mercado. La situación se agrava porque están sujetos a la presión de sus hogares, que les exigen que generen ingresos, pero, dada su insuficiente calificación y experiencia laboral, sus posibilidades de encontrar un puesto de trabajo adecuado son limitadas. Estas circunstancias les generan un sentimiento de frustración y afectan su autopercepción como sujetos de derechos, lo que, en condiciones de riesgo del entorno y de falta de soporte emocional, se vuelve escenario propicio para la depresión, el consumo de drogas, el alcoholismo, el pandillaje, la delincuencia, etcétera.

Por su parte, el Estado Peruano cuenta con una red de atención a este problema que es manejada por el Ministerio de Trabajo, que capta la demanda del sector empresarial, mientras que los gobiernos locales, a través de sus bolsas de trabajo, convocan a las y los jóvenes para que cubran esa demanda. Sin embargo, estos últimos no realizan una acción planificada, sistemática ni proactiva para identificar la oferta laboral. El desarrollo de capacidades en empleabilidad para jóvenes por parte de las municipalidades se limita a una exposición que dura una hora, pero no se hace seguimiento de lo que ocurre luego con la o el joven. Esta situación se debe, por un lado, a los mínimos recursos que asignan los municipios a esta función y, por otro lado, a que no se cuenta con personal capacitado para el cumplimiento de estas tareas. El mismo personal del Ministerio de Trabajo destacado en la Municipalidad Distrital de Ventanilla, según el estudio de bolsa de trabajo realizado por el Proyecto, manifestó su preocupación por la falta de opciones laborales para las mujeres y para grupos no atendidos como los discapacitados. Actualmente, aunque se trata de un formato muy sencillo, no realizan el taller Asesoría en la Búsqueda de Empleo (ABE), por carecer de un local adecuado.

1.2 Antecedentes

El modelo de intervención para la inserción laboral de jóvenes de sectores populares implementado por Alternativa se nutre de la experiencia desarrollada en varios proyectos, de los que destacan, por su magnitud y enfoques, "Entra 21" y "Pro joven"; a ello se suman un conjunto de pequeños proyectos cuya experiencia y aprendizaje aportan al modelo implementado en éste.

Por ejemplo, se puede señalar la colocación de jóvenes egresados de carreras industriales del CTE Jesús Obrero³ en el mercado laboral a través de la "Bolsa de Trabajo", así como su formación para acceder a puestos de trabajo dependiente e independiente. Otra experiencia importante son "Las escuelas de liderazgo juvenil", cuyas metodologías participativas alrededor de habilidades personales, sociales y para el empleo constituyen insumos claves para el componente educativo del Proyecto.

Se agrega a todo lo recién citado que Alternativa fue asesor en la Comisión de Empleo del Consejo Nacional del Trabajo promovido por el Ministerio de Trabajo por muchos años, espacio en el cual conciertan empleadores, trabajadores y el Estado.

³ Programa de Capacitación Técnica para Jóvenes de Lima Norte y Oficina de Colocaciones, 1991- 1997, promovido por Alternativa junto a SENATI y el Centro Técnico Experimental Jesús Obrero.

1.3 El Proyecto Entra 21

La experiencia de formación personal, ciudadana y laboral con el Proyecto Entra 21 especializó a 446 jóvenes (254 mujeres y 192 hombres) en el manejo de nuevas tecnologías para, luego, insertarlos en el mercado laboral. En este programa se trabajaron tres líneas de acción: la capacitación de 446 jóvenes en tres especialidades (ensamblaje, ofimática y contabilidad); la inserción de 49%⁴ de las personas egresadas del programa al mercado laboral (103 mujeres y 76 hombres), en pequeñas y medianas empresas; y la creación de una Mesa Educativa de Trabajo con establecimientos educativos (Institutos Superiores Técnicos y Centros de Capacitación Ocupacional Estatales de Lima Norte) en la formación técnica; así como la sensibilización, concientización y concertación con los empresarios de la pequeña y mediana empresa.

1.4 El Programa PROJoven

Alternativa ha sido parte del equipo de consultores del Ministerio de Trabajo para el desarrollo de los cursos de Capacitación y Colocación Laboral del Programa PROJoven, durante las convocatorias 15 y 16. Los logros allí alcanzados nos permitieron una mayor conexión entre la oferta de capacitación y la demanda del mercado a partir de los perfiles contruidos con las empresas con las que se trabajó, integrando además la capacitación en aula con el aprendizaje en las empresas a través de las pasantías, lo que facilitó una mayor inserción laboral.

En Lima Metropolitana, 200 jóvenes se capacitaron durante estas convocatorias; más del 80% (114 mujeres y 47 hombres) de las y los jóvenes fueron contratados formalmente en diversas empresas. La experiencia que asumió Alternativa como interlocutor con ellas, siempre atentos a que cumplan los acuerdos establecidos con las entidades de capacitación para un buen desempeño de la y el joven y el cumplimiento de los compromisos de las empresas, la motivó a seguir trabajando el tema de empleabilidad juvenil. Fue así como, con el apoyo de Oxfam, logró conseguir fondos para el presente Proyecto.

⁴ Documento de sistematización – Informe Final Entra 21, 29 de septiembre del 2006.

2



LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

2.1 Objetivo general

Recopilar, en un documento, los principales aportes de las y los diferentes actores involucrados en la experiencia, los instrumentos aplicados y su funcionamiento en los diferentes momentos del Proyecto, las buenas prácticas, las lecciones aprendidas, así como identificar los temas que se deben priorizar en el futuro.

2.2 Objetivos específicos

- Abrir un espacio de interpretación y análisis crítico-colaborativo entre las personas que hayan participado en el Proyecto, que permita reflexionar sobre la experiencia a partir de perspectivas múltiples.
- Identificar y visibilizar los nuevos conocimientos y aprendizajes obtenidos en esta experiencia.
- Elaborar un documento que facilite rescatar las buenas prácticas y lecciones aprendidas, y que promueva el intercambio y buen uso de esta información clave.

2.3 Eje de la sistematización

El Proyecto "Oportunidades Laborales para Jóvenes de Lima Norte" constituye una experiencia exitosa que contó con el apoyo de Oxfam. Incluyó cuatro componentes interesantes que aquí se quieren sistematizar para identificar las buenas prácticas que impulsaron este éxito y documentar los aprendizajes con el fin de mejorar propuestas a favor de iniciativas en empleabilidad y emprendimiento juvenil para el futuro:

1. La propuesta metodológica para la empleabilidad juvenil, que incluyó aspectos innovadores como el desarrollo personal, el acompañamiento individualizado y el acercamiento y negociación con las empresas privadas.
2. La propuesta metodológica para el emprendimiento, que retomó el desarrollo personal, pero con énfasis en cualidades empresariales, e incluyó un elemento clave: el concurso para un "fondo semilla" y un asesoramiento técnico para la implementación de los planes de negocio.
3. La incidencia política de las y los jóvenes y su participación ciudadana, pues ellas y ellos se han ido integrando en los procesos utilizando estrategias de desarrollo económico local priorizadas por Alternativa para integrar a las y los jóvenes en espacios de concertación y procesos de desarrollo en sus municipalidades y al nivel de Lima Metropolitana.
4. Los logros y retos para la inclusión del enfoque de género en la planificación e implementación de ambas fases resultan interesantes para entender cómo este enfoque se puede incluir e incluso mejorar en proyectos similares.

2.4 Metodología de la sistematización

En lo que concierne a la metodología, se ha tomado como referencia una estructura de sistematización de proyectos de desarrollo elaborada por Oxfam, a partir de la cual se organizó y se realizaron las actividades de recopilación y análisis de la experiencia.

La metodología incluyó entrevistas con personas integrantes del Proyecto: tanto las y los jóvenes, como cada uno de los responsables del área de Capacitación e Inserción Laboral, una facilitadora de los cursos de capacitación y la coordinadora del Proyecto. Las entrevistas fueron preparadas sobre la base de los componentes y propósitos perseguidos por la sistematización.

También se revisó la documentación del Proyecto, lo que incluyó los informes de avance y las herramientas desarrolladas y aplicadas en él. Se visitaron, asimismo, algunas experiencias exitosas de emprendimiento juvenil iniciadas en el Proyecto, para conocer las vivencias personales de las y los jóvenes en su lugar de trabajo.

Las visiones de las personas integrantes de los programas de capacitación y otros actores brindan la base para la construcción de consensos. Con el fin de conocerlas y analizarlas, se realizó un taller en el que se contó con la participación de 14 miembros del Proyecto entrevistadas en video y cuatro responsables del Proyecto.

Como resultado de los procesos anteriores, se puntualizan logros y factores de éxito, desafíos enfrentados y factores limitantes, buenas prácticas y lecciones aprendidas, y las recomendaciones para el futuro. También fue fundamental la observación, el conocimiento y el espíritu de trabajo del equipo a cargo de la sistematización, así como la experiencia de las y los participantes del equipo del Proyecto.



3



PRESENTACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

El Proyecto surge por la confluencia de tres factores que facilitaron la decisión y su rápida implementación:

1. La problemática del desempleo de las y los jóvenes de barrios pobres, identificada como una de las principales dificultades para el desarrollo local.
2. El deseo de Alternativa de priorizar el tema de la empleabilidad entre los diferentes aspectos que venía trabajando su Departamento de Desarrollo Económico Local y Empleo (DELEMP).
3. El interés de Oxfam de continuar trabajando los temas de jóvenes de sectores populares y su problemática, uno de los cuales es el desempleo.

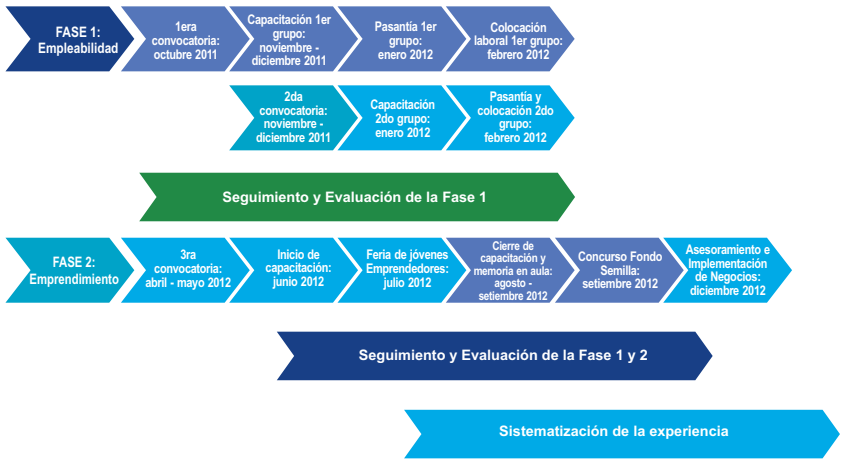
La rápida acogida de los participantes al Proyecto se debió a que el diagnóstico realizado correspondía a la realidad. Su diseño surgió del análisis de las experiencias previas que dieron respuestas al problema de empleabilidad y emprendimiento de las y los jóvenes de las zonas pobres de Lima Norte. El resultado corresponde a un modelo que sintetiza la experiencia de lo actuado por Alternativa en varios años de intervención con jóvenes. Las edades de las y los jóvenes participantes de este Proyecto fluctúan entre los 17 y los 29 años, y ellas y ellos forman parte de los sectores más vulnerables y con menos oportunidades laborales en Lima Metropolitana.

3.1 Duración

El Proyecto abarcó dos fases, con tres convocatorias que podrían llamarse "ciclos". Inició sus actividades en septiembre del 2011 y las concluyó en enero del 2013. La primera fase se concentró en el tema de la empleabilidad y la inserción laboral, y comprendió dos convocatorias y procesos de capacitación, pasantía e inserción laboral secuencial.

La segunda fase, que se enfocó en el emprendimiento juvenil, se inició con la selección de un grupo de jóvenes con interés de lanzar sus propios negocios y pasó por: (i) una capacitación especializada para armar sus planes de negocio, (ii) un acompañamiento y formación en desarrollo personal con enfoque de capacidades empresariales, (iii) una feria Presentación general del Proyecto 18 para mostrar sus productos y conocer el mercado, (iv) un concurso para acceder a un fondo semilla, y (v) las y los ganadores del concurso tuvieron un asesoramiento personalizado para implementar sus planes.

Figura 1: Asesoramiento e Implementación de Negocios: Octubre 2012- Diciembre 2012



3.2 Objetivos

El Proyecto asumió, en su primera fase, la formación personal y laboral de 59 jóvenes (39 mujeres y 20 hombres) de los distritos de Lima Norte, y promovió su inserción laboral. Vinculó en ese proceso a sus familias, en su rol de soporte socio-afectivo, y al empresariado local, como demanda laboral y corresponsable de su formación e inserción en el trabajo. En esta misma primera fase, además, sensibilizó a gobiernos locales y organizaciones sociales, con el protagonismo de organizaciones juveniles, con el fin de posicionar la problemática y construir en las gestiones locales propuestas que se vinculasen a la ampliación de oportunidades de empleo y emprendimiento de jóvenes.

La finalidad del Proyecto consistía en reducir la brecha entre oferta y demanda laboral de los jóvenes en Lima Norte, y fue su propósito mejorar la empleabilidad de los jóvenes mediante una intervención ligada al desarrollo de competencias personales a través de la capacitación y el acompañamiento permanente y personalizado.

En este sentido, Alternativa y Oxfam, los ejecutores del Proyecto, buscaron implementar una metodología de capacitación con acompañamiento para la inserción laboral y la consolidación de emprendimientos con enfoque de género y una cultura de economía solidaria en los jóvenes de Lima Norte. Esta metodología, y sus instrumentos, permitieron a Alternativa responder a las necesidades de las y los jóvenes de Lima Norte y validar esta propuesta frente a gobiernos locales e institutos educativos.

Gracias a esta misma metodología, las y los jóvenes desempleados pudieron adquirir competencias de empleabilidad y desarrollo personal y mejorar sus niveles de inserción en el mercado laboral. Jóvenes que iniciaron un emprendimiento lograron tener negocios

más permanentes y sostenibles, con una cultura de cuidado del medio ambiente y con un enfoque de economía solidaria.

3.3 Componentes clave del Proyecto

Fase 1: Empleabilidad

- Desarrollo de una propuesta de capacitación técnica y desarrollo personal especializada para 59 jóvenes (39 mujeres y 20 hombres), basado en el despliegue de competencias y en la heterogeneidad formativa y de experiencias de las y los jóvenes.
- Establecimiento de un sistema de formación laboral en coordinación estrecha con las empresas demandantes, incluyendo compromisos a favor de jóvenes en su fase de pasantía y posterior inserción laboral.
- Acompañamiento personal y adecuación a las necesidades en el camino — tanto grupal como individual— de cada joven.
- Establecimiento de un mecanismo de mejoramiento de la empleabilidad de los jóvenes sin experiencia laboral a través de las pasantías laborales.
- Fortalecimiento de vínculos y compromisos con los gobiernos locales en el desarrollo del Proyecto.
- Incorporación de organizaciones juveniles en el Proyecto, con el objeto de lograr una mayor incidencia al nivel local y crear mecanismos de participación de las y los jóvenes en el Proyecto, incluyendo sus perspectivas y aportes en la orientación a la empleabilidad y la inserción laboral.

Fase 2: Emprendimiento

- Compromiso y apoyo de los gobiernos locales en el proceso de convocatoria y capacitación.
- Capacitación y asesoría a planes de negocio diseñados desde la perspectiva del desarrollo económico local, con enfoque de economía solidaria y de género.
- Estrategia de elección de asesoras y asesores jóvenes para las y los jóvenes participantes en la construcción e implementación de sus planes e ideas de negocios realizada “de joven a joven”, que ha permitido un involucramiento más profundo en la concientización de la realidad de las y los asesores jóvenes profesionales en su relación con las y los jóvenes participantes.
- Concurso Fondo Semilla para implementar los planes de negocios de 10 jóvenes ganadores (3 mujeres y 7 hombres) con monitoreo directo.
- Acompañamiento permanente y personalizado en el proceso de la implementación de los planes de negocios.
- Establecimiento de nuevas formas de asociatividad entre las y los jóvenes empresarios. Esto impulsó la conformación de una Red de Jóvenes Emprendedores de Lima Norte (REDJE).
- Participación representativa de las y los jóvenes emprendedores en los espacios de coordinación con los gobiernos locales, relacionamiento con los responsables de gerencias y subgerencias de Desarrollo Económico Local.

4



ORGANIZACIONES Y ACTORES INVOLUCRADOS

4.1 Alternativa

Alternativa, Centro de Investigación Social y Educación Popular, es una institución sin fines de lucro, fundada en 1979 que tiene como misión desarrollar propuestas y capacidades para el empoderamiento de las y los actores sociales, la democracia participativa y la incidencia política para el cambio social. Sus estrategias de intervención apuntan a potenciar el rol de los actores sociales y políticos en la construcción descentralizada del desarrollo y la democracia.

Reconoce las capacidades, saberes y planteamientos de las personas y comunidades con las que trabaja, y, sobre esta base, sus propuestas, intervenciones y estrategias buscan el involucramiento de las y los actores y generar consensos con el fin de garantizar su sostenibilidad, resultados e impactos en el tiempo. Impulsa una estrategia transversal de desarrollo de capacidades junto a la asesoría y asistencia técnica para generar aprendizajes y conocimiento desde la práctica. Asimismo, en un escenario marcado por la dispersión organizativa, fomenta la construcción de alianzas y el trabajo en redes a diferente nivel, la incidencia pública y política desarrollada en la búsqueda de influenciar en la opinión pública y en las y los decisores políticos.

Desde esta perspectiva, Alternativa ha desarrollado una línea de trabajo con jóvenes buscando su empoderamiento económico, social y ciudadano. Desde 1981, ha implementado propuestas de intervenciones con las y los jóvenes y adolescentes vinculados a sus capacidades productivas y laborales.

4.2 Oxfam

Oxfam, implementa en el Perú, un programa de empoderamiento de jóvenes mujeres y hombres, orientando sus acciones de tal manera que sus copartes estén en capacidad de

llevar a cabo estrategias innovadoras que puedan aportar soluciones duraderas a la pobreza. Los aportes de Oxfam en el marco de esta experiencia se dan a dos niveles: 1) Financiamiento de la propuesta gracias al programa “Mieux Agir, Mieux Influencer”, aplicado por Oxfam-Québec (2009-2014), que es financiado por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Desarrollo Canadá (MREDC); y, 2) Consejería y acompañamiento de la experiencia realizado por cuatro cooperantes voluntarios y por un grupo de pasantes del programa Québec sin Fronteras.

Una consejera en desarrollo organizacional se involucró en las actividades con jóvenes de la Red Dejando Huellas, realizó visitas de seguimiento a jóvenes y empresarios participantes en la primera fase de la experiencia, apoyó la integración de un grupo de jóvenes de Québec sin Fronteras al Proyecto, y la llegada de otras cooperantes para apoyar a Alternativa. Por otro lado, la consejera en autonomización de jóvenes de Oxfam llevó a cabo un proceso de desarrollo de capacidades institucionales y asesoría con Alternativa, que tuvo como objetivo incorporar el tema de las juventudes en sus programas y proyectos. También apoyó una actualización del sistema de planificación y monitoreo. La consejera en justicia de género reforzó los conocimientos y habilidades para la transversalización de género en el Proyecto, y la promoción de relaciones más equitativas de poder entre géneros. Finalmente, la consejera en sistematización de Oxfam acompañó al equipo en las diferentes etapas del proceso de sistematización y de redacción de la presente publicación.

4.3 Personas clave involucradas

El Proyecto se desarrolló a partir de las experiencias anteriores, que nos permitieron visualizar una mejor forma de establecer sinergias y mecanismos de compromisos, y el involucramiento directo de las personas que se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: Personas, organizaciones e instituciones involucradas en el proceso

Organización/ Institución	Personas involucradas
Alternativa	– Maritza Caycho Figueroa, directora general – Mercedes Camborda Valencia, responsable de Inserción Laboral del Departamento de Desarrollo Económico Local y del Empleo – Johnny Palomares, coordinador del Departamento de Desarrollo Económico Local y del Empleo – Ofelia Mallqui Briceño, responsable de la capacitación
Empresas	– Eduardo Murillo, equipo de RRHH de TAWA – Alberto Gonzales, gerente general de CARLEI SAC – José Franco, gerente general de SEVETEL – Patricia Pinto, gerente de TVOLUTION
Organización juvenil: Red de Jóvenes Dejando Huellas	– Natalia Taco, Presidenta – Mijail Sosa – Karen Garay
Oxfam	– Christine Benoît, agente de enlace – Annie Murray, consejera en gestión organizacional – Laurence Lavigne Lalonde, consejera en autonomización de jóvenes – Pasantes Québec sin fronteras En la sistematización hubo aportes de: – Jennifer Piccin, consejera en sistematización – Rhoda Mitchell, consejera en justicia de género – Jordan Bédard-Lessard, consejero en autonomización de jóvenes
Gobiernos locales	– Romi Valdivieso, Municipalidad de San Martín de Porres, Casa de la Juventud – Julio Vargas Campos, Municipalidad de Independencia, Sub Gerencia de Desarrollo Económico
Instituto educativo: Luis Negreiros Vega	– William Saldaña, Administrador

Figura 2. Interacciones y aportes de cada sector involucrado en el proceso.



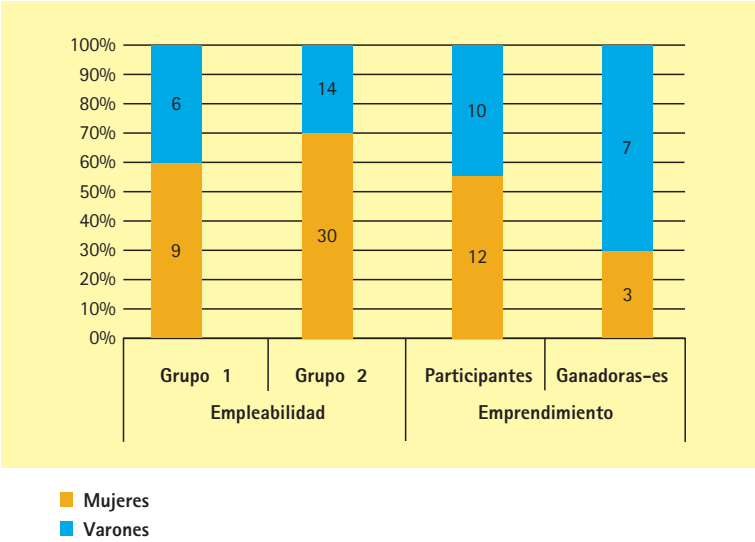
4.4 Perfil de las y los participantes jóvenes

La presente sección ofrece un retrato de las y los jóvenes que concluyeron los procesos de formación en empleabilidad y emprendimiento. Se comparará la participación de mujeres y hombres respecto de los rangos de edades, distritos de procedencia, niveles de educación, responsabilidades familiares y distribución en las empresas.

Como apreciamos el Gráfico 1 a continuación, la participación de las mujeres jóvenes supera la de los varones en ambas fase del proyecto: 66% de mujeres jóvenes en la fase 1 sobre empleabilidad y 55% de jóvenes mujeres en la fase sobre emprendimiento. Ello se explica en parte por la decisión estratégica de seleccionar más mujeres para favorecer su activa participación, tomando en cuenta las brechas adicionales que suelen tener que afrontar en sus procesos para la empleabilidad.

A pesar de ello, constatamos que apenas 25% de las mujeres participantes de la Fase 2 sobre emprendimiento lograron acceder al Capital Semilla para poner en marcha su plan de negocio, en comparación con 70% de los participantes varones que si accedieron a dicho capital semilla.

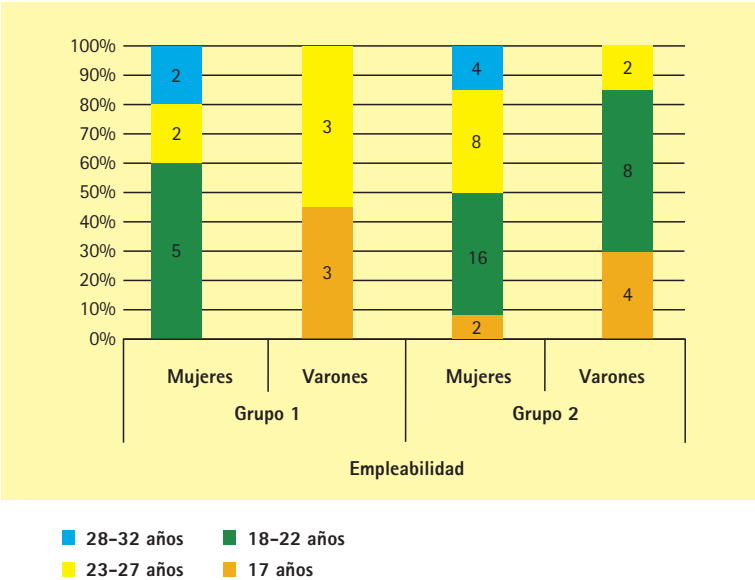
Gráfico 1: Participantes del proyecto (en %, por grupos y sexo)



En la fase 1 para la empleabilidad de jóvenes mujeres y hombres, 49% las y los participantes tenían entre 18-22 años; 25% tenían entre 23-27 años; 10% de ellas tenían 28-32 años (todas mujeres); y finalmente 15% eran menores de edad de 17 años (todos hombres).

Presentamos a continuación en el Gráfico 2, el desagregado por grupos y por sexo.

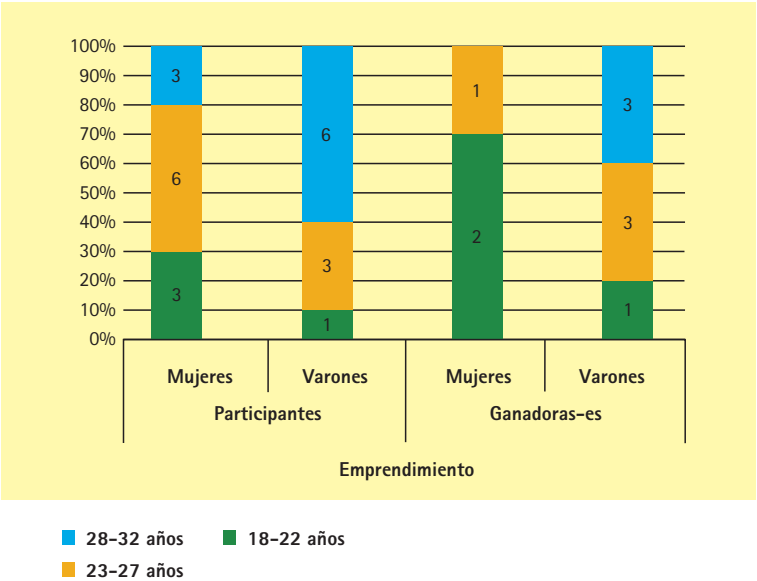
Gráfico 2: Edad de participantes: Empleabilidad (en %, por grupos y sexo)



Respecto de la segunda fase sobre emprendimiento juvenil, cabe resaltar que las y los participantes eran mayores que de la primera fase. Ello se explica en parte porque uno de los criterios de selección para esta fase consistía en tener mayor responsabilidad y madurez. Tal como apreciamos en el Gráfico 3 a continuación, más de un 80% de participantes jóvenes mujeres y hombres tenían más de 23 años (60% de los varones jóvenes tenían más de 28 años). Del grupo más joven, entre 18 y 22 años, 75% de ellas eran mujeres.

Como mencionamos anteriormente, respecto de la participación en el proyecto, solo 25% de las mujeres participantes de la fase 1 sobre emprendimiento lograron acceder al fondo semilla para iniciar su plan de negocio.

Gráfico 3: Edad de participantes: Emprendimiento (en %, por grupos y sexo)



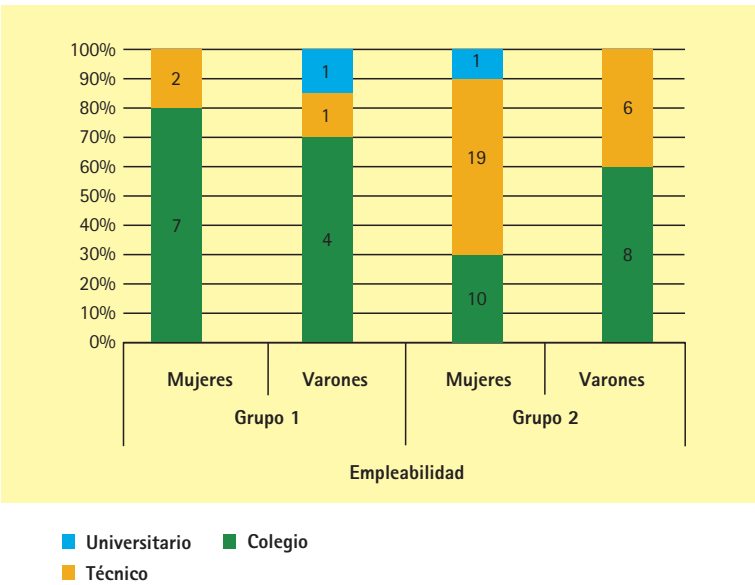
La Tabla 2 a continuación da cuenta que la distribución de participantes por distritos de procedencia es la siguiente: en la fase de empleabilidad la mayoría de las y los participantes venían de Puente Piedra (31%), Independencia (19%), Comas (17%), San Martín de Porres (14%), Ventanilla (14%) y otros (6%). La fase de emprendimiento incluyó mayormente a jóvenes de los distritos de Independencia (23%), San Martín de Porres (23%), Comas y Los Olivos (18% cada uno), Puente Piedra (14%) y otros (5%).

Tabla 2: Distribución de participantes por distritos de procedencia

DISTRITO	Empleabilidad		TOTAL	Emprendimiento		TOTAL
	Mujeres	Varones		Mujeres	Varones	
Ancón	1	1	2	-	-	0
Carabayllo	1	-	1	-	-	0
Comas	7	3	10	5	1	4
Independencia	6	5	11	-	5	5
Los Olivos	1	-	1	2	2	4
Puente Piedra	14	4	18	2	1	3
San Martín de Porres	4	4	8	4	1	5
Santa Rosa	-	-	-	1	-	1
Ventanilla	5	3	8	-	-	0
TOTAL			59			22

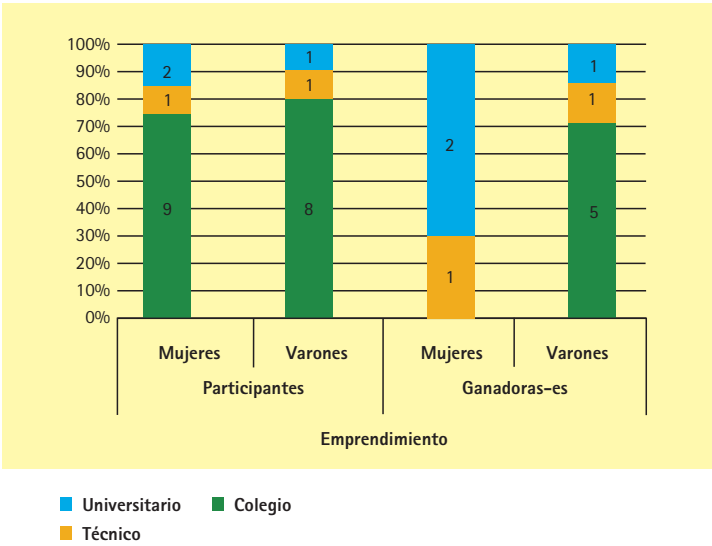
En el primer grupo de jóvenes mujeres y hombres que participaron de la fase 1 para la mejorar de su empleabilidad contaban con educación de nivel secundaria. En la fase 2, observamos el Gráfico 4 que la mayoría de participantes cuentan con estudios técnicos. Apenas 2 personas habían accedido a estudios universitarios.

Gráfico 4: Nivel de educación: Empleabilidad (en %, por grupos y sexo)



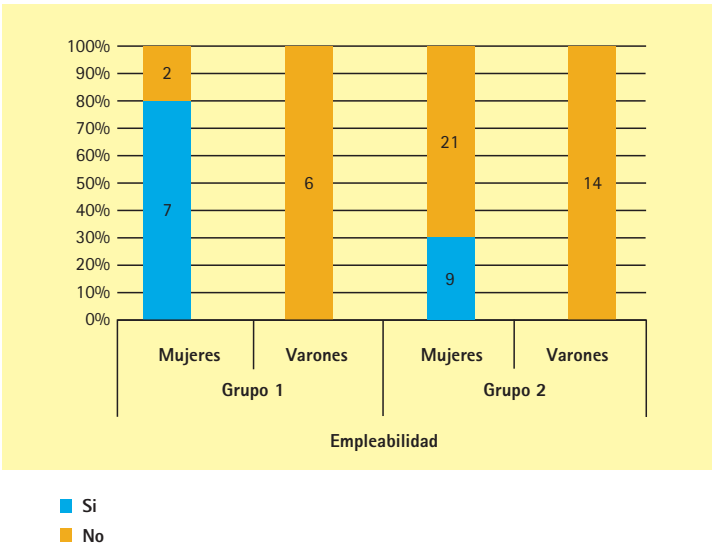
En el grupo de mujeres y varones jóvenes que participaron de la fase sobre emprendimiento juvenil, observamos que 100% de las personas que contaban con nivel de estudio técnico y universitario lograron que se aprobara su plan de negocio (tanto mujeres como varones jóvenes). La gran diferencia se observa respecto de las personas con nivel de educación secundaria: ninguna de las mujeres de este sub grupo logró acceder al fondo semilla, mientras 63% de jóvenes varones en la misma situación, sí tuvieron éxito para la concreción de su plan de negocio, como apreciamos en el Gráfico 5 a continuación.

Gráfico 5: Nivel de educación: Emprendimiento (en %, por grupos y sexo)



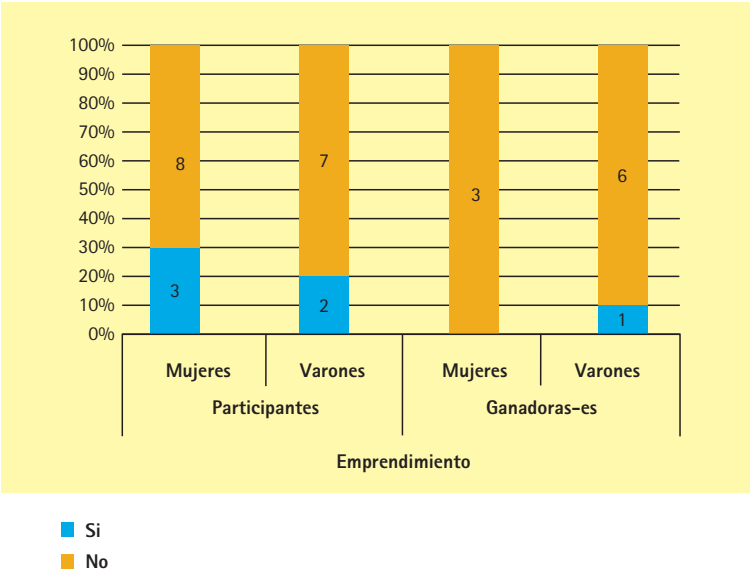
Como parte del proceso de análisis del perfil de las personas participantes del proyecto, se evaluó la proporción de personas con responsabilidades familiares, en la medida que ello potencialmente podía tener un impacto en las y los jóvenes participantes (disponibilidad, flexibilidad, etc). Tenemos que en la fase 1 sobre empleabilidad, ninguno de los jóvenes varones tenían responsabilidades familiares en comparación con el 41% de las jóvenes mujeres.

Gráfico 6: Participantes con responsabilidades familiares: Empleabilidad (en%)



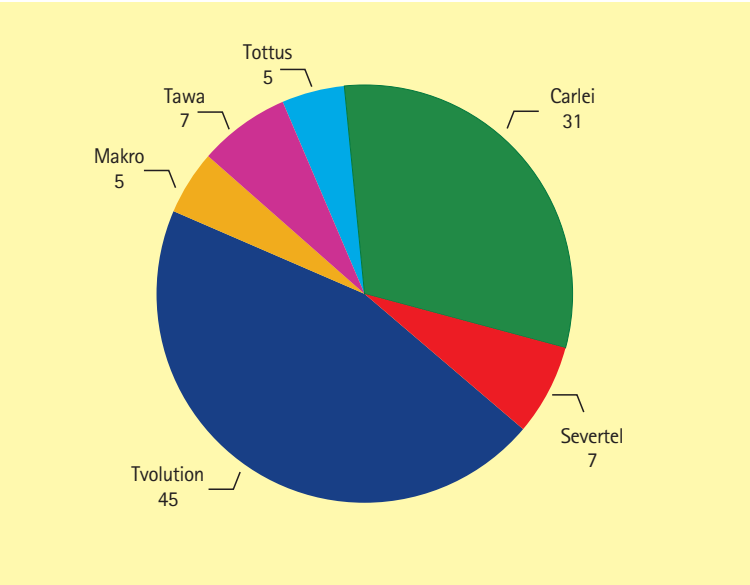
La situación ha sido ligeramente diferente en el grupo de emprendimiento juvenil, teniendo a 22% de los jóvenes varones y 27% de las mujeres jóvenes teniendo responsabilidades familiares. De éstas, ninguna tuvo acceso al fondo semilla mientras 1 de los 2 hombres con responsabilidades familiares logró su aprobación al Fondo Semilla.

Gráfico 7: Participantes con responsabilidades familiares: Emprendimiento (en %)



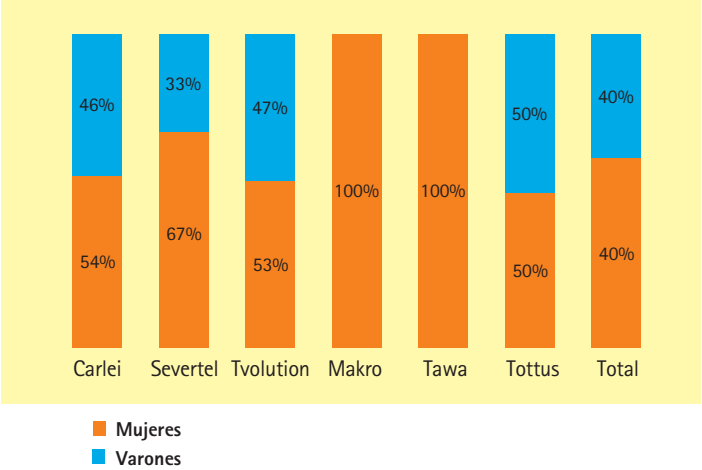
En el Gráfico 8 a continuación, presentamos las empresas en las cuales se llevaron a cabo las pasantías que se gestionaron en el marco del proyecto. Apreciamos en el Gráfico 8 que Tvolution y Carlei son las empresas con mayor cantidad de pasantías (45% y 31% respectivamente).

Gráfico 8: Pasantías culminadas, por empresa



De las empresas en las cuales se culminaron las pasantías, notamos del Gráfico 9 a continuación, que la mayoría de ellas han incorporado en las pasantías una cantidad ligeramente mayor de mujeres jóvenes. En el caso de Makro y Tawa las personas contratadas fueron todas mujeres.

Gráfico 9: Pasantías culminadas (en %, por empresas y sexo)



5



METODOLOGÍA DEL PROYECTO

5.1 Fase 1: Empleabilidad

El proceso de selección se realizó en 3 etapas:

- Convocatoria y registro
- Evaluación de conocimientos y evaluación psicológica
- Entrevista personal (ver Anexo 1)

Éste se inició con el establecimiento de los criterios de selección, con los cuales el Proyecto asegura que las personas seleccionadas cumplan con la condición exigida para sus propósitos, y que estén motivadas a seguir la capacitación que les permita fortalecer sus capacidades de empleabilidad y de emprendimiento.

Hubo dos momentos de selección. El primero se llevó a cabo en octubre, a través de la estrategia de convocatoria directa con organizaciones y barrios de los distritos previstos. Se realizó durante la campaña navideña, un momento de alta demanda laboral, lo que determinó que la selección no fuera tan amplia. La segunda fue una convocatoria exitosa, ya que se presentaron 272 jóvenes (115 mujeres y 157 hombres) al proceso de selección que, a pesar de que fue coordinado en corto tiempo, tuvo el respaldo de la Red de Jóvenes Dejando Huellas, organización juvenil que cuenta con integrantes egresados de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal, y con el apoyo de las municipalidades de Comas, Independencia y Puente Piedra, que incluyeron al Proyecto en sus ferias laborales, lo que permitió que muchos jóvenes se inscribieran. Se realizaron 180 entrevistas y evaluaciones psicológicas; se seleccionó a 74 jóvenes que respondían al perfil solicitado en el Proyecto: 20 participaron del primer grupo (12 mujeres y 8 hombres) y 51 del segundo (33 mujeres y 18 hombres). Cabe mencionar, que en el segundo grupo se admitió a un número mayor previendo posibles deserciones.

Las capacitaciones: Desarrollo personal y habilidades técnicas

El programa curricular del curso Desarrollo Personal fue ajustado a las necesidades, y enfocado en las habilidades y actitudes básicas que se requieren para el desempeño de un promotor de ventas. El programa curricular del curso Promotor de Ventas se actualizó e implementó con los aportes de los docentes contratados, cuya característica principal era la de haber sido líderes vendedores. Colaboró también el supervisor de una de las empresas que demandan esta oferta laboral, que está identificada con los objetivos del Proyecto. La metodología de enseñanza-aprendizaje se desarrolló en tres etapas:

- 1. Saberes previos:** Se empieza motivando y recogiendo sus saberes previos sobre el tema que se tratará cada día. Se trata de diagnosticarlos, recuperarlos y explicitarlos. (Implica motivar, explorar y problematizar.) Se plantean situaciones, interrogantes o problemas cercanos a las y los alumnos que los induzcan a pensar e investigar. Se pone en juego la problematización, la formulación de interrogantes, el análisis, la síntesis y la evocación.
- 2. Construcción del aprendizaje:** A partir de lo anterior, se puede interactuar con la información nueva que se presenta a través de una explicación, con un video o con la lectura de alguna separata. En este momento, las y los participantes construyen sus conocimientos a partir de sus propios procesos cognitivos, desarrollando las primeras relaciones que les permitirán conectarse con una estructura conceptual más amplia. Ello implica una transición constructiva desde las concepciones intuitivas previas hasta la formulación de conceptos y definiciones. Entran en juego habilidades como la conceptualización, la clasificación, el análisis-síntesis, la organización de la información y la memoria.
- 3. Aplicación de lo aprendido:** En este momento, las y los participantes amplían la cantidad y calidad de relaciones entre los conceptos y procedimientos recién asimilados y los ya conocidos, para que se integren a una estructura conceptual más rica y significativa. Este proceso supone la aplicación de los aprendizajes y de las situaciones nuevas a la vida.

A continuación se puntualizan algunas de las estrategias importantes que se utilizaron:

- Desarrollo de experiencias vivenciales en el aula: Juego de roles, simulaciones, aplicación en el uso de máquinas registradoras, uso del equipo informático.
- Testimonios de vida de los vendedores experimentados.
- Trabajo de campo, visitas de campo, recorridos para identificar rutas, reconocimiento de centros comerciales, formas de almacenaje, entre otros.

En el desarrollo de las sesiones se utilizaron una variedad de estrategias para que las y los jóvenes se mantuvieran motivados. Hubo momentos de discusión con preguntas y respuestas, exposiciones de terceros, trabajos de grupo, discusiones para consolidar lo aprendido, proyección de videos, etcétera. Se les proporcionó una separata "Nuevas técnicas y estrategias de aprendizaje" como material de consulta y de trabajo grupal e individual. Eso les permitió prepararse para sus evaluaciones y para sus ventas.

Tabla 3: Capacidades clave para un desarrollo personal

ASPECTO	CAPACIDAD
IDENTIDAD	1. Reconoce la importancia de sus habilidades y actitudes como parte de su desarrollo e identificando su utilidad para la vida personal y laboral.
AUTOESTIMA	2. Reflexiona y analiza el desarrollo de su propia autoestima como elementos importantes para la consolidación de su identidad personal e inteligencia emocional.
INTELIGENCIA EMOCIONAL	3. Reflexiona, analiza y vivencia diversas experiencias y estrategias que le permitan comprender y manejar las emociones de sí mismo y su relación.
CIUDADANÍA	4. Reflexiona y analiza su rol como ciudadano identificando su compromiso con el entorno y su participación activa en el desarrollo de su ciudad.

Fuente: "Curso: Desarrollo Personal", Alternativa (2012).

A través de la estrategia de aprendizaje vivencial, el curso de Desarrollo Personal permitió que las y los participantes, en una atmósfera de confianza y seguridad, reflexionaran sobre su trayectoria de vida y autoevaluaran sus propias capacidades para que se planteen metas personales que orienten su accionar. Considerando que un tema clave para la empleabilidad y el empoderamiento de cada participante es el de las habilidades personales y sociales, este curso ayudó a que cada joven comprenda y maneje sus emociones y su relación con los otros. Los temas sobre autoestima, inteligencia emocional, comunicación asertiva y trabajo en equipo fueron trabajados vivencialmente, y así se logró que el grupo se integre.

Figura 3: Componentes de la inteligencia emocional



Fuente: "Curso: Desarrollo Personal", Alternativa (2012)

En el programa de formación se hizo un seguimiento diferenciado según los grupos presentes: se ofrecieron servicios y consejería especializada para las 18 madres y los 10 menores de edad. Se instaló una guardería en el mismo local de capacitación bajo la responsabilidad de una docente especializada, con materiales didácticos para las niñas y niños. El equipo desarrolló una estrategia para atender a las hijas e hijos de algunas de las alumnas a las que les hubiese sido muy difícil mantenerse en el curso hasta el final si no hubieran tenido ese apoyo. Asimismo, se logró hacer un seguimiento cercano de las personas que tenían una formación básica e incompleta, para que aprendieran de las participaciones, experiencias y actitudes de los otros jóvenes que participaban con ellos.

El curso de Manejo Mercantil brindó las herramientas básicas para la formación de cajeros y cajeras, oficio que tiene demanda debido al aumento de centros comerciales. Cada participante pudo practicar de manera personalizada, porque se alquilaron las máquinas que usan estas empresas, y que generalmente son para venta, gracias a un acuerdo con la empresa proveedora que se interesó en respaldar al Proyecto como parte de su compromiso social. Además, el curso desarrolló capacidades para la facturación electrónica haciendo uso de herramientas informáticas. La capacitación se hizo en el Instituto Superior Tecnológico Negreiros, que contaba con los equipos necesarios.

El curso de Empleabilidad acercó a las y los participantes a situaciones concretas con los empleadores, ya que incluyó no solo asesorías para la elaboración de sus currículos y entrevistas laborales, sino un proceso formativo con énfasis en el reconocimiento de sus actitudes y habilidades, y en el comportamiento durante las entrevistas y en su fase de inducción en la empresa. También les permitió valorar sus experiencias laborales previas, lo que les otorga mayor seguridad personal en la búsqueda de empleo.

Valores de una buena trabajadora o un buen trabajador

A partir de las conversaciones con las empresas se incluyeron en las capacitaciones sesiones para reforzar los valores que buscan en una buena trabajadora o un buen trabajador.

- Responsabilidad: Cumpliendo a tiempo las actividades asignadas.
- Puntualidad: Asistiendo a la hora establecida al área de trabajo.
- Honradez: Respetando los bienes e ideas de todas y todos.
- Lealtad: El compromiso que asume mutuamente el trabajador y la empleada con la o el empleador.
- Iniciativa: Proponiendo alternativas de solución a situaciones planteadas.
- Buenas relaciones interpersonales: Brindando un trato amable a todas y todos: jefes, colegas de trabajo, clientes y demás personas.
- Capacidad y deseos de aprender: En la actualidad es necesario estar en permanente aprendizaje.

Fuente: "Módulo de orientación y asesoría para la empleabilidad", Alternativa (2012)

El curso convocó a pequeñas y grandes empresas para que participen de este proceso de preparación laboral. En el aula, las y los jóvenes recibieron teoría que les sirvió para preparar su currículo y valorar las experiencias de trabajo informal que han tenido en su vida. Además, tuvieron la oportunidad de conocer los procesos de búsqueda de empleo, y lo que ofrece el mercado laboral en el campo de las ventas. Conocieron las nuevas herramientas que usan actualmente las empresas consultoras de recursos humanos para los procesos de entrevista y selección. Para reforzar este aprendizaje fueron evaluados por los responsables de recursos humanos de las mismas empresas, y pasaron por una entrevista personal durante su clase de empleabilidad. Ésta fue una etapa previa a la pasantía, que significó el inicio del proceso de selección para su incorporación laboral.

Se logró comprometer a pequeñas empresas, como Carlei, Sevetel y Tvolution, y a otras más grandes, como Makro, Tawa, Oechsle y Tottus, para que participen realizando un proceso de selección real. Esto dio a las y los participantes mayor seguridad y tranquilidad antes de su fase de pasantía o entrevista laboral. Una vez que las clases finalizaron, varias de estas empresas decidieron integrar a las y los jóvenes como personal de ventas.

Colocación laboral

Se realizaron reuniones con las y los responsables de recursos humanos de las empresas, con las y los jefes inmediatos y las y los gerentes a cargo de la mejora de los procesos de adaptación de las y los jóvenes en su nuevo trabajo. Aunque algunas de las empresas consideraban la contratación inmediata en planilla, se presentó un plan de pasantía que consideraba el acompañamiento a las y los jóvenes para evaluar su desempeño como trabajadora o trabajador durante esta primera etapa. También se firmaron convenios internos de pasantía y, en el caso de las y los jóvenes menores de edad, éstos eran firmados por ellos, sus padres, la empresa y Alternativa. Las continuas reuniones de coordinación y negociación con las y los jefes inmediatos y con las y los supervisores permitió tener información cercana de los desempeños y actitudes para el empleo, que terminó con una evaluación de la jefa o del jefe directo de las y los jóvenes en la empresa (ver Anexo 2), y de la tutora o del tutor responsable del seguimiento en esta etapa de inserción laboral. Esto mejoró su desempeño en la empresa, y comprometió a la familia.

Una vez finalizada esta etapa inicial, se les contrataba formalmente (en el caso de las y los menores de edad, con permiso del Ministerio de Trabajo – MINTRA). Las y los jóvenes que lograban mantenerse manifestaron que estaban preparados para mejorar e iniciar estudios adicionales y así continuar desarrollándose. Se consiguieron las evaluaciones de los planes de pasantía, los convenios y contratos laborales y, en algunos casos, hasta las boletas de pago de su primer mes de trabajo.

Acompañamiento personalizado a las y los jóvenes participantes

El acompañamiento ha sido una estrategia educativa y de soporte socioemocional de las y los jóvenes, basada en un intercambio de sus experiencias, sentimientos, opiniones, ideas y percepciones durante todo el proceso —desde la capacitación hasta la inserción laboral— con la o el responsable de inserción laboral y la o el responsable educativo, en una relación de horizontalidad, respeto, escucha, coordinación y construcción conjunta. Acompañarlos significa canalizar y gestionar las necesidades y dificultades que se les presentan en los ámbitos personal, familiar y con el nuevo entorno al que se les ha inducido. De esta manera, el acompañamiento utiliza diversas estrategias para potencializar sus habilidades y destrezas, y para que puedan desarrollar su capacidad de empleabilidad de manera integral.

Durante este proceso se buscó orientar la reflexión sobre sus capacidades, sus metas personales, la pasantía y su entorno laboral próximo, así como las interacciones con sus nuevos colegas de trabajo, jefes y posibles clientes. Asimismo, se les ayudó a acoplar de la mejor manera su vida familiar y personal. Acompañar implica estar, observar, analizar, escuchar y socializar los procesos que viven para su desarrollo. Con ese fin, se debe tener la capacidad de compartir y establecer compromisos y acuerdos que ayuden a fortalecer su experiencia.

Una buena parte de las y los jóvenes del Proyecto realizaron un trabajo directo en ventas de campo, lo que permitió una relación directa entre ellos, Alternativa y las y los empresarios. Ahí quedó evidenciado el valor incalculable de esta experiencia para su fortalecimiento y crecimiento personal. Las visitas a las empresas fueron muy importantes, porque les ofrecieron espacios para manifestar lo positivo y las dificultades del proceso.

También se logró complementar estos procesos de acompañamiento utilizando los medios más usados por los jóvenes —las redes sociales—, con lo que se creó un espacio integrado por los grupos capacitados que les permite estar conectados y manifestar sus sentimientos e ilusiones. A través de ellos lanzaban las convocatorias para sus reencuentros, lo que les permitió mantenerse en contacto a pesar del paso del tiempo.

5.2 Fase 2: Emprendimiento

El objetivo de la segunda fase de intervención fue llegar al sector juvenil que prefiere crear su propio empleo y ser responsable de su negocio. Por lo tanto, había que desarrollar capacidades diferentes a la empleabilidad. Ello implicó un diseño educativo acentuado en la parte del desarrollo personal y emocional para enfrentar los problemas derivados de la inserción de una pequeña empresa en el mercado. Se les debía enseñar también cómo orientar estos negocios desde una perspectiva de desarrollo económico local, con un enfoque de economía solidaria y cuidado del medio ambiente, sin descuidar el aspecto de la equidad de género.

Para ello se les dio un apoyo económico no reembolsable al que denominamos “fondo semilla”, sometido a un concurso de planes de negocio. Se integraron las buenas prácticas y aprendizajes de la fase anterior.

Coordinaciones con la Municipalidad de Independencia

Antes de iniciar la convocatoria, se coordinó con la Sub Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Independencia, una de las pocas municipalidades de Lima Norte que mantuvo al personal que participó con Alternativa en el proceso de planificación económica y en el CODECON. De ahí salió el compromiso de prestar el local para la capacitación e involucrar a las y los jóvenes en las actividades de desarrollo económico que la Municipalidad venía impulsando.

Convocatoria

La convocatoria fue abierta y se utilizaron medios como la radio, la televisión por cable, volantes y afiches para cubrir Lima Norte, además de la publicidad directa con megáfonos y desplazamientos de grupos de jóvenes a lugares públicos. Los responsables fueron los pasantes del programa Québec sin Fronteras de Oxfam, quienes integraron la estrategia de colaboración “de joven a joven”. Definidos los criterios de cobertura y edades, se diseñaron las ideas fuerza y los lemas, así como el contenido de los afiches, volantes, medios escritos, la realización de un video propagandístico y los mensajes que se debían transmitir en las entrevistas de radio, televisión, en la propaganda directa y en un spot radial que fue difundido por los megáfonos de los mercados. Esta articulación de formas de propaganda directa y utilización de medios masivos dio muy buenos resultados, al punto que logró superar las expectativas.

Para la convocatoria se presentó un video al aire libre en la Plaza de Armas de Independencia, se repartieron volantes a los transeúntes que caminaban en la Alameda Chabuca Granda de Lima y se realizó un perifoneo desde una movilidad proporcionada por la Municipalidad.

El proceso de selección

La selección de las y los participantes fue un aspecto crucial que puede determinar el éxito o fracaso del Proyecto. En esta fase se realizó una selección sobre la base de criterios previamente establecidos que buscaba garantizar que las y los jóvenes elegidos llegaran a implementar sus propios negocios. Para ello se analizaron criterios como el de la experiencia previa individual o familiar, el darle prioridad a los que tuvieran más responsabilidades (se consideró que la carga familiar genera más necesidades y, por lo tanto, tendrían un compromiso mayor), entre otros. Para la selección inicial se consideró un 50% de mujeres y 50% de hombres. Se presentaron 93 jóvenes (47 mujeres y 46 hombres), se seleccionaron 29 (14 mujeres y 15 hombres).

Las capacitaciones: Desarrollo personal y habilidades técnicas

El programa de capacitación se desarrolló tres veces a la semana, durante tres meses y medio. La metodología aplicada fue eminentemente práctica, e incluyó visitas de campo para conocer distintas experiencias empresariales y asesoría personal al plan de negocios de cada participante. Se promovió, además, la posibilidad de establecer sinergias entre las y los participantes desde la perspectiva de fortalecer su asociatividad.

La sección formativa en desarrollo personal tomó en cuenta la formación de las habilidades sociales e inteligencia emocional, en tanto las y los jóvenes emprendedores son sus propios jefes y ya no tienen como referencia la figura paterna o la del jefe, que sí existe en el empleo dependiente. Por otro lado, la persona emprendedora necesita de algunas capacidades que le permitan realizar negociaciones.

Después de trabajar las habilidades sociales, se impartieron los conocimientos técnicos referidos a la elaboración de planes de negocio utilizando la metodología CEFE, que consiste en aplicar algunas herramientas que permiten que las personas identifiquen tanto sus competencias como sus carencias, y definan una estrategia de desarrollo de su propio negocio. El CEFE⁵ aplica el método de aprendizaje experimental y por acción durante toda la formación. Su contenido ofrece lo estrictamente esencial y específico para alcanzar el objetivo de aprendizaje establecido. Desde el enfoque de Alternativa, era importante que las y los participantes ubicaran sus iniciativas emprendedoras en el marco del desarrollo económico territorial, asumiéndose como actores en sus distritos. Además, para orientar sus planes tuvieron como referentes experiencias de economía solidaria, que fueron complementadas por testimonios recogidos en empresas con este enfoque, y la feria organizada por el Proyecto, donde contaron con la oportunidad de contactar con más emprendimientos con esta inspiración.

Las capacitaciones con jóvenes tuvieron como base el enriquecimiento de los recursos humanos: la riqueza de cada grupo dependía de su grado de productividad y responsabilidad. La sesión estaba diseñada para evocar una conducta y unas competencias empresariales en diversas situaciones, buscando con ello que los participantes tuvieran una clara visión de sus metas y las habilidades necesarias para alcanzarlas, siendo más productivos en la sociedad.

⁵ Desarrollo de Competencia Profesional para la Formación de Empresarios - CEFE.

El enfoque de economía solidaria y desarrollo económico local

Ambos se trataron de dos formas: como temas en la clase para generar la discusión y la reconstrucción colectiva de los conceptos, y como una experiencia práctica planteándoles hechos reales. En el primer caso, las y los jóvenes participantes fueron invitados por la Municipalidad de Independencia para incorporarse y participar como ponentes en el Encuentro de Gerencias de Desarrollo Económico Local de Lima Norte, realizado en el local del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial SENATI. Asimismo, fueron invitados a un desayuno de trabajo con gerentes municipales de Lima, y a diversas actividades organizadas por las municipalidades que buscan articularse e impulsar el desarrollo económico territorial. Este tipo de participación llevó a que fueran tentados de tomar parte políticamente en listas municipales y se adhirieran a ciertos partidos, pero rechazaron la oportunidad porque no la consideraron oportuna.

Definición de la economía solidaria ecológica desarrollada en la experiencia

Concepto:

- Forma de hacer negocios con principios sociales.
- Modelo económico que busca el desarrollo humano y del planeta.

Principios

- Respeto del medio ambiente.
- Equidad de género.
- El centro de la economía solidaria es la persona, y en el capitalismo es el dinero.
- Promueve el desarrollo de la persona y su entorno.
- Comparte el crecimiento.
- Busca el "Buen Vivir" y no el "Vivir Bien".

Características

- Beneficios favorecen a la comunidad.
- Beneficio social que favorece a personas excluidas del mercado (personas enfermas, madres adolescentes, personas con discapacidad).
- Práctica un estilo de gestión democrática, porque las personas que forman parte participan de toma de decisiones.
- Se promueven desde las experiencias locales hacia arriba, a partir de la conformación de redes.
- Aporta al desarrollo económico del país.
- Promueve la asociatividad y la conformación de redes.
- Favorece a toda la cadena de producción, desde el productor-hasta el consumidor.

Mecanismos o estrategias

- Constitución de cooperativas.
- Formación de Redes de Economía Solidaria (en el Perú hay 24; 1 en Lima Norte).
- Ahorro asociativo.
- Microfinanzas.
- Compras comunes (de la chacra al mercado).
- Mayor participación de la sociedad civil.

Fuente: "Manual de Emprendimiento Jóvenes", Alternativa (2013)

En el nivel conceptual, se enfatizó la idea de un desarrollo económico como proceso endógeno y participativo; y se trató el tema de la competitividad territorial, identificando los roles del conjunto de actores en la competencia internacional por el mercado, que participan junto a la persona emprendedora.

En economía solidaria, además de contar con el apoyo del Grupo de Economía Solidaria Nacional y de Lima Norte (GRESN), participaron dos especialistas: Silvia Wú, de la Red Agroecológica Nacional (RAE), y Humberto Ortiz, de la Comisión Episcopal de Acción Social (CEAS). El tema de la economía solidaria fue debatido amplia y apasionadamente por las y los pasantes del programa OSF, que inicialmente no encontraban coherencia al énfasis en la rentabilidad económica con el objetivo de la solidaridad. Por ello fue necesario explorar otros temas como el de la responsabilidad social empresarial, analizando experiencias como la de las microfinanzas, el comercio justo, las cadenas productivas solidarias, de la chacra al mercado, entre otras. Se llegó al convencimiento pleno de que se podía conciliar la rentabilidad económica con la solidaridad.

Finalmente, a los que elaboraron sus planes de negocio se les solicitó que su proyecto empresarial estuviera orientado hacia los Objetivos del Milenio, y que contemplen su compromiso con el medio ambiente y la equidad de género.

Criterios para seleccionar a las y los ganadores de “fondo semilla”

El concurso, financiado por un fondo de Oxfam, buscó identificar los mejores planes de negocio: innovadores, con viabilidad técnica y económica, orientados a crear y desarrollar negocios sostenibles que generen autoempleo, que incorporen los temas de género, economía solidaria y cuidado del medio ambiente.

Para acceder al “fondo semilla”, las y los participantes tuvieron que ocupar uno de los 10 primeros lugares en el concurso de planes de negocio. El equipo de Alternativa los ayudó a preparar sus presentaciones ante un exigente jurado.

El proceso de concurso tuvo las siguientes etapas:

- a) Inscripción
- b) Evaluación del desempeño (realizada por las y los profesores de los cursos)
- c) Evaluación de planes (realizada por el jurado calificador)
- d) Sustentación (ante el jurado calificador, con Power Point, degustaciones, etcétera)
- e) Evaluación final (realizada por el jurado con base en las calificaciones anteriores)
- f) Acompañamiento

El jurado estuvo compuesto por 8 personas de las siguientes instituciones:

- 2 representantes de Alternativa
- 1 representante de OXFAM
- 2 representantes de TECSUP
- 1 representante de CAPLAB
- 1 representante de la Municipalidad Metropolitana de Lima (regidor)
- 1 representante de la Municipalidad Metropolitana de Lima (funcionario)

⁶ Por ejemplo, bajando el punto de equilibrio mediante estrategias colectivas.

Criterios para seleccionar a los ganadores de "fondo semilla"

Para realizar la calificación, el jurado manejó un conjunto de criterios e indicadores, entre los que se consideraron los enfoques de género y de economía solidaria, así como el cuidado del medio ambiente en los emprendimientos.

1. CLARIDAD O IDEA PREVIA DE SU PROYECTO

Las personas que con anterioridad se preocuparon de desarrollar una idea de negocio llevaron la ventaja. Fue necesario averiguar qué acciones realizó la candidata o candidato que lo condujeron a decidirse por ese proyecto de negocio propio.

Respecto al negocio, se evaluaron los siguientes aspectos:

- Viabilidad y originalidad del proyecto.
- Capacidad del candidato para detectar posibles problemas y estrategias para enfrentarlo (mercado, insumos, legislación).
- Alternativas de proyecto.

2. COMPROMISO CON SU PROYECTO

Este compromiso se refleja en la disposición de asumir el riesgo de emprender la empresa y de proveer algún respaldo financiero, ya sea como aporte propio o con el respaldo de un negocio iniciado o familiar. De lo contrario es improbable que lo puedan llevar a cabo, así se trate de un buen proyectos.

3. ANTECEDENTES EMPRESARIALES

Las y los candidatos debían tener alguna experiencia de tipo empresarial independiente o dependiente, que pudiera servir de pauta para evaluar su futuro éxito.

4. EXPERIENCIA DE NEGOCIO FAMILIAR

Si la candidata o candidato en ese momento contaba con posibilidades de incorporar esa experiencia de capacitación en un negocio familiar en marcha, tuvo mejores posibilidades de ser seleccionado. Asimismo, si el padre o la madre del candidato eran empresarios y la hija o hijo se encontraba apoyando esa actividad, tuvo mayor posibilidad de ser elegido.

5. CARACTERÍSTICAS PERSONALES EMPRESARIALES

- Habilidad para tomar riesgos
- Persistencia
- Dinamismo
- Actitud proactiva
- Capacidad de negociación
- Creatividad
- Autónomo
- Flexibilidad
- Capacidad de autocrítica
- Habilidades de gestión

6. DISPONIBILIDAD PARA ASISTIR A LOS CURSOS Y ESPACIOS DE FORMACIÓN

El equipo de asistencia técnica

Una vez que se seleccionó a los 10 ganadores (3 mujeres y 7 hombres) del Concurso Semilla, el reto fue que las y los jóvenes emprendedores implementaran su iniciativa, para lo cual se establecieron metas e indicadores de avance en el tiempo y se contó con la asistencia de un equipo de asesores especialistas en gestión empresarial. Se seleccionó a tres jóvenes (un hombre y dos mujeres) de las carreras de Ingeniería, Gestión Empresarial e Industrial, quienes ayudaron a impulsar los emprendimientos y a resaltar algunos procesos importantes como el de las relaciones de género entre ellos.

En el equipo de asistencia técnica, dos de los asesores (un hombre y una mujer) eran jóvenes, y una tercera era mayor y contaba con más experiencia, lo que permitió que se pudiera contrapesar la relación entre las edades, la experiencia y el sexo en cada una de las 10 asesorías. Formaron parte de este equipo los profesionales de Alternativa, quienes dieron su respaldo y ayudaron a resolver los inconvenientes que se presentaron.

Se tuvieron reuniones semanales para analizar el avance y las dificultades, así como para estandarizar la acción. Nuevamente, la relación "de joven a joven" que se implementó generó confianza y permitió que los verdaderos problemas y dificultades que habían permanecido ocultos en las etapas previas afloraran, como por ejemplo las actitudes de egoísmo o machismo en algunos de los participantes, que fueron tratadas de inmediato.

Cada joven ganador tuvo un total de 10 horas de asesoría técnica de forma personalizada en su taller o lugar de emprendimiento. Para realizar esta asistencia se consideraron los criterios e indicadores previamente establecidos, y se controló el avance de la etapa de implementación, cuya primera acción fue la compra de herramientas y equipos con el fondo semilla.

El ajuste e implementación

Ésta es una etapa decisiva que se inició cuando las y los participantes decidieron llevar a la práctica sus emprendimientos. En este momento se dieron cuenta de las limitaciones impuestas por la cantidad de recursos disponibles, y debieron realizar los ajustes del caso. Por lo tanto, ayudados por sus asesores, realizaron un análisis de factibilidad del que se desprendió lo que realmente era posible implementar.

La Eco Feria del espíritu emprendedor de la juventud

La Eco Feria fue desarrollada como una actividad complementaria, impulsada por las y los pasantes del programa QSF con el fin de mostrar emprendimientos juveniles con enfoque de economía solidaria y cuidado del medio ambiente. En ella participaron las y los jóvenes del curso, quienes promocionaron sus productos.

El objetivo fue sensibilizar e informar a la comunidad de Lima Norte sobre las posibilidades, los desafíos y los éxitos del emprendimiento juvenil, promover alternativas solidarias y ecológicas a la economía tradicional y mostrar las experiencias exitosas de economía solidaria en Lima Norte, teniendo siempre en cuenta el cuidado del medio ambiente y la igualdad de género.



Esta actividad fue respaldada por algunas municipalidades de Lima Norte como la Municipalidad de Independencia, la Municipalidad de Carabayllo, la Municipalidad de Lima Metropolitana, la Casa de la Juventud de la Municipalidad de San Martín de Porres y el Grupo de Economía Solidaria de Lima Norte. La apoyaron también organizaciones juveniles como la Red de Jóvenes Dejando Huellas y participantes de los programas de mujeres emprendedoras de la Municipalidad de Lima e Independencia.

6



ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA

6.1 Empleabilidad juvenil

Logros

- 59 jóvenes (39 mujeres y 20 hombres) con mejores capacidades de empleabilidad se insertan en el mercado laboral. Esto incluye el adecuarse y adaptarse para seguir buscando trabajo. El 71% logra una pasantía (64% de las mujeres y 85% de los hombres) y el 58% un puesto de trabajo (54% de las mujeres y 65% de los hombres). Hasta quienes no se insertaron siguieron intentando encontrar nuevos trabajos o proyectos de vida, e incluso volver a los estudios superiores, gracias a las capacidades y a la confianza adquiridas.
- Una red de contactos a través de los medios virtuales creados por las y los jóvenes comprometidos con el curso y con el trabajo de Alternativa.
- Una inserción laboral de 6 jóvenes hombres menores de edad, de 17 años, en pequeñas empresas que vieron su potencial para el trabajo y se arriesgaron a ofrecerles un contrato en planilla (con buenas condiciones). Esto se hizo con la autorización de sus padres y madres, que se involucraron en el proceso.
- Un posicionamiento más visible ante los diferentes actores. Si bien Alternativa trabaja los temas de empleabilidad juvenil y emprendimiento hace años, ahora hay empresas grandes que contactan a Alternativa como un referente de formadores de jóvenes bien capacitados para la empleabilidad.
- Unas empresas incluyeron aspectos de los aprendizajes del proyecto en su organización. Dos de ellas han contratado a una persona para que sea la responsable en recursos humanos. Esto les permite contratar jóvenes con mejores condiciones de trabajo.
- 07 empresas aportaron al proceso formativo de las y los jóvenes. Estuvieron dispuestas a aportar con los conocimientos, información y colaboración de sus gerencias o responsables de recursos humanos en el seguimiento de las y los jóvenes participantes. Esto les otorgó un soporte adicional en su paso por la empresa.

Factores de éxito

- Una capacitación adecuada para un grupo de jóvenes con diferentes experiencias y educación, que tomó en cuenta la heterogeneidad del grupo, que enfatizó la dimensión personal y técnica que demanda el mercado, haciendo seguimiento a sus procesos de aprendizaje, al soporte emocional individual y a su integración y apoyo mutuo en el nivel grupal.
- El cambio de actitudes y una mayor seguridad emocional para enfrentar los riesgos, los golpes y las situaciones nuevas, producto de su formación en Desarrollo Personal, ha preparado a las y los jóvenes para la toma de decisiones y el diseño de un plan de vida que les ha permitido una proyección de superación en su formación educativa. Muchos de ellos están actualmente siguiendo estudios superiores y trabajando a la vez.
- Acompañamiento personalizado para las y los jóvenes participantes durante los procesos de capacitación, pasantía e inserción laboral. En ocasiones hubo que cumplir el papel de interlocutor ante las empresas, lo que aseguró un trato y una negociación equitativa entre las y los jóvenes y éstas.
- Programa de formación práctica de 146 horas y una pasantía que permitió que las y los jóvenes consoliden y mejoren sus habilidades laborales.
- El respaldo y la confianza de las empresas. Las empresas grandes, como Tawa, Tottus, Makro y Oechsle, enviaron a sus profesionales de recursos humanos para presentar la oferta de empleo y las condiciones laborales. También evaluaron a las y los jóvenes del proyecto en aula, como parte del curso de empleabilidad. Conocer del proyecto y de su seriedad ha merecido una respuesta rápida de las empresas. Aunque no todas las mencionadas contrataron a los participantes, las que sí lo hicieron, como Tawa, han dado fe de la capacidad de las y los jóvenes formados por Alternativa, y han ratificado su compromiso de colaborar con el proceso formativo para lograr mejores resultados. En el caso de las empresas más pequeñas, han adecuado las formas de contratación formal y están evaluando nuevas formas de mejorar las condiciones laborales de las y los jóvenes, permitiéndoles continuar con sus estudios y brindándoles horarios y capacitaciones permanentes en la empresa.
- El respaldo institucional y la certificación que Alternativa les ha dado a las y los jóvenes han permitido que las empresas les ofrezcan mejores condiciones laborales y les brinden mayor confianza.
- Las relaciones positivas y de continua colaboración con un eje horizontal entre Alternativa, las empresas, los gobiernos locales, las instituciones educativas y las y los jóvenes, ha permitido una relación directa y de mucha confianza, que ha estrechado los vínculos y reforzado sus fortalezas personales.
- El uso de redes sociales y de herramientas de comunicación informal generó empatía y una relación estrecha entre Alternativa y los participantes. Actualmente, Facebook sigue siendo un medio que promueve los reencuentros y brinda información general a través de un grupo denominado Ejecutivos de Venta-Lima Norte.

Buenas prácticas

- Actividades participativas: El desarrollo personal y la participación vivencial de las y los jóvenes a través de estrategias como sociodramas, juego de roles, entre otras, les permite realizar un análisis personal e identificar sus fortalezas y sus debilidades. A través de estas actividades pueden realizar procesos de reflexión y análisis de su rol como ciudadanos, a partir de la revisión de sus propias experiencias familiares y del fomento del desarrollo de su identidad social.

- **Aprender haciendo:** Garantiza que las habilidades y actitudes promovidas a través de la formación personal se desarrollen de manera constante, y que al finalizar puedan lograr el objetivo deseado con base en su propio esfuerzo de ensayo y error.
- **Formación de actitudes:** El enfoque curricular es por competencias; por eso las sesiones no solo promueven la destreza en el desempeño de habilidades, sino también de actitudes. De ahí que la metodología sea vivencial, siempre en un clima de convivencia democrática y de respeto. Se promueve el desarrollo de recursos socioafectivos que ayuden al participante a asumir los desafíos del entorno y fortalecer su autoestima, permitiendo que descubra sus propias habilidades y potencialidades.
- **Integración del curso con su contexto:** Para ello se organizó un recorrido por Lima Norte, como una estrategia de aprendizaje que permitió un acercamiento preciso de las y los jóvenes a su territorio, a los factores históricos y actuales de la dinámica económica en esa zona. A partir del diálogo con líderes sociales y organizaciones de jóvenes locales, pudieron ejercer su ciudadanía y conocer las potencialidades y dificultades de la democracia. El contexto influye en el tipo de formación que debe impartirse. El distrito de Independencia tiene muchos centros comerciales, lo que permite la inserción laboral en el rubro de las ventas y de los servicios. (Viendo estas condiciones del contexto, Alternativa ha tomado la decisión de ofrecer capacitación en ventas y servicio al cliente, manejo de caja, etcétera.)
- **Acompañamiento personalizado:** La realizan las y los docentes en el aula, lo que permite el desarrollo de capacidades laborales relacionadas con los aprendizajes y la toma de decisiones vinculadas con su vida personal y familiar, así como la mejora en su calidad de vida y en sus relaciones familiares, dependiendo del rol que ocupen. Este proceso de acompañamiento personalizado aumentó la implicación y participación de la o el joven en el mundo laboral de forma satisfactoria.
- **Jóvenes forman parte del equipo del Proyecto:** Se conformaron grupos con responsabilidades en el aula. Así se sintieron no solo participantes del proceso, sino, además, involucrados y responsables de su éxito. Esto también facilitó el establecimiento de una relación horizontal con las y los jóvenes.
- **Involucramiento de las familias:** Éstas participaron en el Proyecto a través de encuentros lúdicos que generaron la reflexión acerca de su rol de soporte y apoyo emocional. Estuvieron involucradas en la fase de pasantía e inserción laboral, en los convenios de pasantía y en los contratos laborales, en particular cuando se trataba de menores de edad. Ello aseguró que los familiares les brindaran las facilidades para cumplir con su proceso personal.

Acercamiento con las empresas

- **Sensibilizar a las empresas con respecto al tema de las juventudes en el ámbito laboral,** para que las y los jóvenes logren tener buenas condiciones en su primer empleo, específicamente con las y los supervisores que trabajan como intermediarios entre las y los jóvenes y las y los empresarios, más aún cuando se trata de menores de edad.
- **Conformar una red de empresas sobre la base de la confianza y los acuerdos comunes.**
- **Invitar a las empresas para que se integren a las formaciones.** Así pueden exponer los temas más importantes y útiles para la adaptación de las y los jóvenes a sus nuevas labores.

El proceso de evaluación de jóvenes

- La meta programada fue conformar un aula con 25 jóvenes seleccionados, pero se inició con 29 jóvenes (16 hombres y 13 mujeres). Luego de realizar el ajuste y adecuación de los instrumentos y de los criterios de selección, se desarrollaron herramientas como la ficha de inscripción y las entrevistas personales a las y los jóvenes, recogiendo sus expectativas y experiencias previas, su participación social y ciudadana, la motivación y la experiencia familiar previa, los logros y metas personales. Además, se exploró su disposición para comprometerse con los objetivos del Proyecto.
- Articulación y coordinación entre actores clave: El apoyo brindado por el Instituto Superior Negreiros, las municipalidades de San Martín e Independencia, y su coordinación con Alternativa para el desarrollo del Proyecto, han sido indispensables para el logro de los resultados esperados. Para realizar proyectos integrados hay que lograr una articulación con los gobiernos locales, los institutos y las organizaciones sociales del lugar donde se trabajará.

Desafíos y factores limitantes

- Heterogeneidad del grupo de participantes: Hubo jóvenes con estudios completos secundarios o técnicos, así como otros que no habían culminado el colegio y que estudiaban en turnos de noche. Algunas y algunos contaban con experiencia laboral, y para otros se trataba de su primera experiencia. Unos tenían hijos, mientras que otros no tenían responsabilidades familiares. Esta heterogeneidad limitó la generalización y requirió implementar una estrategia para fortalecer el acompañamiento personalizado, lo que requirió de más tiempo y, a veces, de más recursos.
- Condiciones socioafectivas de alto grado de vulnerabilidad en las y los jóvenes, que también repercuten en su continuidad laboral y en deserciones intempestivas, sin previo aviso a la empresa. Las características emocionales de este grupo de participantes exige un mayor acompañamiento durante la formación y, posteriormente, para asegurar condiciones afectivas más estables que les permitan obtener logros en su vida personal y laboral.
- Fecha de inicio del Proyecto: La primera convocatoria se desarrolló a fin de año, durante la campaña navideña, en la que hay mayor demanda de trabajo juvenil. Por eso no tuvo la acogida esperada entre el grupo objetivo. Si bien esta situación se revertió con una segunda convocatoria a un nuevo curso en enero, de todas maneras afectó el inicio de las pasantías en las empresas y, principalmente, el proceso de colocación laboral, que solo podía realizarse con los grupos de jóvenes ya formados.
- La modificación del horario de clase: Inicialmente el curso se diseñó para que hubiera dos turnos, pero, debido a la baja selección en cada grupo (11 jóvenes en la mañana y 8 en la tarde), y para brindarles las mejores condiciones pedagógicas, se restringió a un solo turno, luego de un acuerdo con los participantes. Se formó un grupo de 15, y los que no aceptaron se reintegraron en enero.
- Los trámites realizados con las empresas para los contratos en planilla tomaron más tiempo de lo programado, en especial cuando se trató de menores de edad. Se recomienda trabajar con las empresas para entender estos procesos, y consolidar una relación de confianza desde el inicio para simplificar la inserción laboral.

Lecciones aprendidas

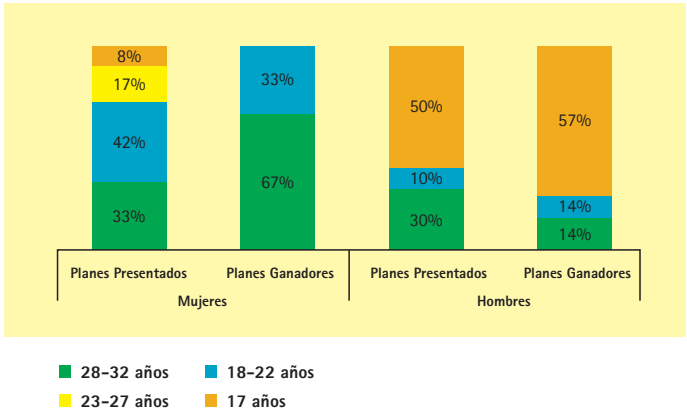
- Tener en cuenta los calendarios de mayor demanda laboral juvenil durante las campañas comerciales, al momento de la planificación e implementación de proyectos dirigidos a la capacitación laboral y la inserción de jóvenes. Fechas como las de fin de año no son buenas para convocar a las y los jóvenes (53 jóvenes desertaron antes del inicio del curso por buscar trabajos de inmediato), porque muchos están ocupados en un trabajo temporal. Las empresas grandes y pequeñas realizan la contratación de personal meses antes de estas celebraciones.
- Hay que prever las deserciones y planificar de acuerdo con los horarios más adecuados, respondiendo al perfil de las y los jóvenes con los que se trabaja. Con el cambio de horario se retiraron 4 de los 19 que se quedaron del primer grupo (02 mujeres y 02 hombres). De éstos, 2 se reintegraron al segundo grupo (01 mujer y 01 hombre).
- Los modelos de intervención que se manejan en el tema de empleabilidad juvenil no cubren las necesidades de las y los jóvenes ni las de las empresas. Se requiere mejorar la identificación de la demanda laboral para lograr una mejor planificación de los servicios y programas destinados a la empleabilidad juvenil. Del mismo modo, hay que conocer a las y los jóvenes, pues no constituyen un grupo homogéneo, aun si se ha construido un perfil del participante.

6.2 Emprendimiento juvenil

Logros

- 22 de 29 jóvenes (83%) culminaron sus planes de negocio con un enfoque de economía solidaria (92% de las mujeres y 62.5% de los hombres).
- De los 22 planes de negocios presentados (12 por mujeres y 10 por hombres), 10 fueron seleccionadas (3 mujeres y 7 hombres) como personas ganadoras del Fondo Semilla y pudieron iniciar su negocio. Como queda evidenciado en el Gráfico 10, la mayoría de los planes presentados por las mujeres estaban relacionados con los rubros de la confección (42%) y alimentación (33%), en comparación a los hombres donde se relacionan más con los servicios al cliente (50%) y después también la alimentación (30%). Hubo también más variedad en los planes de negocio seleccionados de los hombres que en las mujeres dónde solo ganaron en temas de alimentación y de confección, sectores tradicionalmente femeninas.

Gráfico 10: Planes de negocio presentados y ganadores (en %, por sexo)



- De los 10 negocios seleccionados para recibir el Fondo Semilla, un 80% ha logrado su sostenibilidad, 07 negocios operando por encima de su punto de equilibrio y con una tendencia al crecimiento todo el año, 01 es sostenible pero solo en temporada de verano.
- En general la tendencia de las y los jóvenes es de seguir explorando nuevas posibilidades, un 80% de los emprendimientos se han diversificado: un 40% cuentan con nuevos productos dentro de su línea original, un 10% se arriesgaron a explorar nuevas líneas en el mercado mediante asociatividad y un 30% incrementaron una línea adicional.
- El 50% de los emprendimientos han tenido un crecimiento importante desde su apertura, el 30% han tenido un crecimiento adecuado y un 20% no crecieron todavía porque siguen en fase de implementación.

Factores de éxito

- Perfil adecuado y criterios bien elegidos, un buen proceso de selección: Considerar en el proceso de selección el perfil de emprendedor y las capacidades o actitudes personales que favorecen su emprendimiento.
- Aprendizaje práctico en la elaboración de los planes del negocio: Es parte de un proceso formativo que potencia su propia experiencia y promueve el ejercicio sistemático de su construcción global, y que permite que las y los jóvenes concluyan su capacitación con planes bien desarrollados.
- Inclusión de una perspectiva de economía solidaria y de género en sus planes de negocio: Se ha trabajado con un enfoque que, además de la rentabilidad para la sostenibilidad, incorpora lo positivo de la sinergia y responsabilidad social.
- Aporte de profesionales con experiencia en la revisión del perfil del proyecto: Se aseguró que los planes tomaran en cuenta las realidades del mercado, y que estuvieran bien diseñados para que puedan implementarse con recursos limitados.
- Docentes con carisma y voluntad: Estas características los acercan a las y los participantes. Su experiencia y conocimiento del área de sus estudiantes.
- Utilizar de manera eficaz la metodología CEFE: Contempla la experiencia y la práctica directa, que ha permitido un resultado satisfactorio en la intervención educativa.
- Participación de especialistas de instituciones importantes como jurado: CapLab, TECSUP, Municipalidad de Lima, Oxfam: Permitió el impacto a largo plazo. Generó un interés por trabajar el tema de emprendimiento con Alternativa.
- Estrategias de articulación territorial con instituciones públicas y privadas alrededor de la promoción de los emprendimientos juveniles y de la empleabilidad: En el marco del desarrollo económico territorial se han generado alianzas con las municipalidades, uniendo esfuerzos en favor del emprendimiento juvenil (promoción a través de ferias, capacitación y licencias de funcionamiento). Alianzas con instituciones de educación superior no universitaria pública y privada a favor de opciones innovadoras y la complementación de esfuerzos. Generación de sinergias entre emprendedores y emprendedoras, municipalidades y centros de educación técnico profesional a través de la Eco Feria del espíritu emprendedor.
- Capacidad proactiva de jóvenes emprendedores, quienes se organizaron y establecieron una relación directa con las instituciones públicas, con las municipalidades de Lima Norte y Lima Metropolitana para impulsar sus emprendimientos: Las y los jóvenes participan en ferias municipales, un espacio de creación de redes de contactos. Una participante inició su primer contrato con Alternativa, y luego logró otros con SENATI, la Municipalidad de Independencia y, ahora, con la Universidad Nacional de Ingeniería.

Buenas prácticas

- Considerar a jóvenes con mayor carga y responsabilidad para los criterios de selección: Es una manera de estimular a las madres o jóvenes con responsabilidades familiares para que logren salir de un ciclo de dependencia externa. Estas y estos jóvenes tienen mayor madurez emocional.
- Respetar y fomentar una relación horizontal con las y los jóvenes: Permiten que los acuerdos tomados entre las y los jóvenes y facilitadores durante todo el proceso del Proyecto sean asumidos con responsabilidad.
- Ofrecer espacios prácticos durante la fase formativa: Un ejemplo son las ferias, que les permiten reforzar sus conocimientos sobre los emprendimientos que están iniciando, así como relacionarse con otros públicos.
- Promover la relación de los grupos de jóvenes con otros actores de la economía local: Amplían su visión respecto de sus emprendimientos, y mejoran su competitividad con las alianzas de los espacios micro y meso.
- Diseñar planes de negocios desde el enfoque de la economía solidaria, con sostenibilidad y enfoque de género: A través de capacitaciones y asesoramiento se refuerzan los emprendimientos juveniles y las capacidades y conocimientos de las y los jóvenes, lo que los prepara para ser emprendedores responsables y líderes en sus territorios.
- Priorizar a asesores jóvenes: Esta metodología "de joven a joven" establece una relación de confianza y una mejor apertura a los cambios y modificaciones que se dan en el proceso de adecuación de los planes de negocio.
- Apoyo e impulso a una asociación que se convierta en una Red Juvenil de Emprendedores: Se han brindado los espacios para que las y los jóvenes se reúnan. Se han obtenido invitaciones para que participen activamente en espacios de concertación local.

Desafíos y factores limitantes

- "Capital semilla" limitado solo significó el 14% de lo invertido como capital inicial del grupo de 10 jóvenes emprendedores que ganaron el concurso: El "fondo semilla" es de S/. 2000 nuevos soles, bastante reducido para las aspiraciones de las y los participantes. En realidad, se le considera como un reconocimiento.
- Recursos limitados que solo permitieron brindar asesoría en gestión empresarial y administración, cuando en el proceso se identificaron más necesidades de capacitación en temas relacionados con el tipo de emprendimiento (tecnología, preparación de alimentos, etcétera).
- Necesidad de una mayor capacitación en marketing y ampliación del mercado (ferias, tienda): De esa manera, los negocios de las y los jóvenes pueden seguir creciendo después de haberse implementado satisfactoriamente.
- Acompañamiento después de la asistencia técnica: En un mediano plazo es conveniente hacer un seguimiento y ofrecer apoyo a los emprendimientos iniciados a partir de la experiencia. (Funcionó de manera informal al establecerse una comunicación entre el equipo de implementación y el grupo de las y los jóvenes emprendedores. Necesita ser planteado como una estrategia formal en los proyectos para dar durabilidad a los logros.)

Lecciones aprendidas

- Integrar la perspectiva de género desde la elaboración del programa curricular del curso, favorecerá el proceso de asesoría y la preparación de instrumentos adecuados para dar una cuota equitativa a favor de las mujeres. Hubiera sido recomendable tomar en cuenta necesidades específicas de las mujeres jóvenes, para asegurar mejores oportunidades de ellas durante el concurso.
- Incentivar la creatividad y el emprendimiento en alianza con las municipalidades y empresas.
- Revisar diversas estrategias que permitan más asociatividad y vínculo con los mercados.

6.3 Incidencia política local para sensibilizar sobre la problemática de las y los jóvenes, el empleo y el desarrollo local

Logros

- Sensibilización de actores públicos con respecto a la importancia de involucrarse en el desarrollo económico de los jóvenes de Lima Norte: Durante el Proyecto hubo varias actividades desarrolladas en alianza con dos municipalidades (primera parte de la primera fase: Municipalidad de San Martín de Porres; segunda fase: Municipalidad de Independencia). También se hizo un intercambio de experiencias entre la Municipalidad de Carabaylo, la Municipalidad de Lima Metropolitana y últimamente, la Municipalidad de Ventanilla. En ese sentido, las visitas, entrevistas, foros y feria han contribuido a ese diálogo, no solo con Alternativa sino también con organizaciones de la sociedad civil y juveniles.
- Municipalidades de Independencia, Ventanilla y Comas han optado por potenciar los servicios que brindan a favor de las y los jóvenes: En particular en relación con su rol como promotores del empleo juvenil. Ése fue un resultado de su sensibilización e involucramiento en el Proyecto.
- Realización de un estudio de evaluación sobre la eficiencia de los programas y servicios en materia de desarrollo económico juvenil en Lima Norte: Desde Alternativa se realizó un estudio que permitió evaluar la conexión entre las políticas de las municipalidades de Independencia, Ventanilla y Comas en favor de la juventud, y algunos programas específicos que promueven, como el de la Bolsa de Trabajo. Se realizó con el fin de aportar a la construcción de un modelo de intervención desde el Gobierno Local más eficiente y eficaz.

Fortalecimiento de la participación ciudadana de los grupos juveniles

- Con el apoyo de Alternativa, dos redes juveniles han decidido incidir en las políticas de empleabilidad y emprendimiento juvenil. En la primera fase del Proyecto se impulsó la participación, debate y propuesta juvenil en torno al tema de la empleabilidad en dos espacios: 1) Encuentro de Organizaciones Juveniles de Lima Norte como preparación al primer Congreso Nacional de Juventudes organizado por SENAJU. 2) Preparación para el Foro Metropolitano de Empleabilidad Juvenil, con la participación de organizaciones juveniles de la Red Dejando Huellas, así como con organizaciones de Comas y San Martín de Porres.

- La Red de Jóvenes Dejando Huellas ha incluido en su agenda el tema de la empleabilidad, e incide en el nivel metropolitano en la Mesa de Juventudes promovida por la Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza. Por su parte, la Red Solidaria de Jóvenes Emprendedores, formada por los participantes de la segunda fase del Proyecto, inciden en los procesos de debate del plan de desarrollo económico de Lima Metropolitana. También han contribuido a que exista mayor interés en la Municipalidad de Independencia por mejorar sus procesos y servicios a favor de las y los jóvenes. Esto se ha concretado en la generación de espacios de debate sobre el tema de la capacitación e inserción laboral con otros gerentes de Lima Norte y con diferentes institutos; también han optimizado sus servicios de inserción laboral de las y los jóvenes, para lo cual han solicitado la asesoría de Alternativa.

Factores de éxito

- Apertura y disponibilidad de las personas responsables en los gobiernos municipales para trabajar y colaborar con Alternativa en temas de empleabilidad y emprendimiento juvenil: Esta colaboración logró facilitar un diálogo entre las y los jóvenes y sus gobiernos locales.
- Existencia de espacios de concertación que promueven los temas de empleabilidad y emprendimiento juvenil: La Mesa de la Juventud (MEJU), la Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza y la Mesa de Juventudes de Comas permiten abrir diálogos entre los actores del sector público y privado. El Proyecto fortaleció las redes de jóvenes que pueden participar en estos espacios.

Buenas prácticas

- Inclusión de jóvenes en espacios de negociación y planificación: Los participantes del Proyecto fueron invitados a presentar sus ponencias en los Encuentros de Gerencias de Desarrollo Económico Local de Lima Norte, así como también en el proceso de planificación del Plan de Desarrollo de Lima.
- Creación de vínculos privilegiados con los responsables de las gerencias: Específicamente, con las de Desarrollo Humano, Educación y Bienestar Social y Desarrollo Económico de los distritos que pueden colaborar con las organizaciones de la sociedad civil. Eso permite facilitar los proyectos.
- Mantener vínculos con los jóvenes participantes del Proyecto: Las egresadas y egresados del Proyecto siguieron apoyando las actividades de Alternativa — como la Feria de Mujeres Emprendedoras—. Esto le permite a Alternativa consultar con las y los jóvenes para mejorar sus futuras intervenciones y sus acciones de incidencia.

Desafíos y factores limitantes

- Limitaciones en la aplicación de los servicios y programas públicos por las y los funcionarios de las municipalidades, en materia de empleabilidad y emprendimiento juvenil.
- Colaboración entre las municipalidades distritales y las organizaciones de la sociedad civil depende principalmente de la voluntad política y del compromiso de las personas responsables de las gerencias: Por eso, los cambios de personal en esas áreas que trabajan los temas de empleabilidad y emprendimiento juvenil en sus respectivos distritos limitan la sostenibilidad de los resultados.

Lecciones aprendidas

- Los gobiernos locales son aliados importantes para cumplir esta tarea, pero necesitan mejorar sus enfoques y herramientas, así como asumir un rol más proactivo y de promoción.
- Se requiere institucionalizar las políticas, los proyectos y los recursos para que las estrategias de promoción del empleo juvenil tengan continuidad, y no se sustenten solo en la iniciativa del funcionario de turno.
- Se requiere fortalecer una estrategia territorial de desarrollo económico que asuma la empleabilidad y el emprendimiento juvenil: Además de las municipalidades, existen otros actores interesados en las alternativas para afrontar esta problemática. Las empresas, las instituciones educativas y las y los propios jóvenes carecen de espacios de encuentro en los que puedan compartir sus expectativas. La idea es abrirlos con su participación, y buscar nuevas estrategias territoriales de desarrollo económico.
- Una mayor negociación entre actores públicos y los de la sociedad civil puede demostrar los efectos positivos que provienen de esta colaboración: Esa interacción puede generar más iniciativas de trabajo en común.

6.4 Integración de un enfoque de género

Logros

- Mujeres conformaron el 50% o más del total de participantes en las formaciones (60% en el primer grupo en empleabilidad, y 68% en el segundo grupo; 55% en emprendimiento).
- Jóvenes mujeres acuden a trabajos en igualdad de condiciones respecto de sus contrapartes masculinos. No hubo distinción entre los trabajos ofrecidos a las mujeres y a los hombres. Ambos sexos tuvieron oportunidad de buscar trabajos dignos y con beneficios: un sueldo acorde con su trabajo y seguros de salud.
- Un total de 18 madres jóvenes de diversas condiciones y con diferentes necesidades han concluido los procesos de formación: Se logró adecuar las actividades para que ellas pudieran participar, a pesar de sus dificultades para estar durante las jornadas completas.
- 12 de las 16 madres jóvenes que terminaron su formación en empleabilidad, lograron cumplir con una pasantía laboral.
- Participantes jóvenes en el Proyecto han sido sensibilizados con respecto al tema de equidad de género: En el proceso se identificó a varios participantes con actitudes machistas. Los facilitadores decidieron abrir un debate y compartir ideas sobre el tema. Las y los jóvenes cambiaron su visión sobre los roles de género en el emprendimiento.

Factores de éxito

- Las convocatorias y procesos de selección favorables a las mujeres: Las convocatorias con lenguaje inclusivo, y usando medios de comunicación dirigidos tanto a mujeres como a hombres, aseguran una participación equitativa.
- Un proceso formativo que se adecuó a las necesidades diferenciadas entre mujeres y hombres: En particular a las de las jóvenes madres, cuya limitación se debía a que tenían que cuidar a sus hijas e hijos. Se integraron actividades y formas de enseñanza que responden a diferentes formas de aprender. Se priorizó el lenguaje neutral e inclusivo en los materiales y en las capacitaciones.

- La identificación de modalidades de trabajo que se adapten a la realidad de las madres: Hubo una negociación con las empresas para encontrar pasantías y trabajos que pudieran acomodarse a las necesidades específicas de estas mujeres. También se trabajó la sensibilización de las y los supervisores y de las empresas frente a esta realidad. Esto facilitó la integración en sus pasantías laborales.
- Jóvenes madres tienen una satisfacción personal y también familiar al trabajar: Cuentan con recursos que les permiten tomar sus decisiones y no depender solo de los parientes.

Buenas prácticas

- Ofrecer un espacio donde se puede cuidar a los hijas e hijos de las madres durante las capacitaciones: Se atendió a 10 niñas y niños cuyas madres solicitaron este servicio. De las 18, solo 8 tenían condiciones y la posibilidad de dejar a sus hijos al cuidado de algún familiar. Manifestaron que de otra manera no hubieran podido seguir con su formación. Sin embargo, aunque ya las empresas sabían de la situación complicada de estas mujeres y habían aceptado incorporarlas, hubo ciertos desafíos en el trabajo por sus responsabilidades familiares.
- Asesoría técnica de ambos géneros: Se decidió que hubiera un contrapeso con respecto a las edades y sexo de los asesores (dos eran muy jóvenes y una era mayor). Contar con mujeres emprendedoras como asesoras técnicas ofreció una oportunidad de aprendizaje interesante. Además, abrió un espacio de debate para los participantes varones, quienes aprendieron en el proceso sobre el tema de género: que ambos pueden tener logros en el mundo empresarial, y que hay una riqueza en el intercambio de conocimientos entre los géneros.
- Las formaciones en desarrollo personal han permitido cuestionar las relaciones de poder entre hombres y mujeres: Específicamente, se motivó la reflexión sobre los roles de género y la división sexual del trabajo productivo y reproductivo.

Desafíos y factores limitante

- Actitudes de autoritarismo y machismo de algunos jóvenes: Durante la fase competitiva de emprendimiento algunos sintieron que tuvieron más derecho de acceder al "fondo semilla", lo que trajo como consecuencia que las mujeres participantes se fueran retirando paulatinamente antes de presentar sus ideas de negocio, y ello influyó en la selección de los finalistas del Concurso Semilla: solo 3 mujeres lo ganaron.
- Durante la asistencia técnica a las y los jóvenes emprendedores de la segunda fase se presentaron actitudes aisladas de machismo: Se tomaron algunas medidas para resolver el problema; por ejemplo, incorporar un facilitador intermediario para tratar directamente el tema con las y los participantes implicados.
- Los plazos de formación cortos no han permitido poner en debate las relaciones de género que también están presentes en la cultura de los jóvenes: Requerimos afinar desde el principio un análisis crítico de cómo se dan en la práctica estas relaciones entre hombres y mujeres, así como los prejuicios que siguen reproduciéndose.

Lecciones aprendidas

- Es necesario trabajar de forma más directa el tema de las relaciones de género, junto con las habilidades sociales y el desarrollo personal: Se debe ir evaluando lo actitudinal, de modo que las trasgresiones sean detectadas y tratadas en una etapa temprana. De esa manera se evitará que las mujeres tengan menos acceso a los espacios privilegiados como el del Concurso Semilla.
- Se necesita guiar al jurado y darle consejos para asegurar que estén evaluando con criterios y condiciones equitativas tanto a las mujeres como a los hombres: A veces es necesario tomar acciones afirmativas a favor de las mujeres, para asegurar su representatividad hasta el final de los procesos.
- Es necesario considerar las necesidades diferenciadas entre mujeres y hombres, no solo en cuanto a las responsabilidades familiares, sino también en lo relacionado con la preparación y formación: La consideración de la influencia del género debe aplicarse de manera transversal, tomando en cuenta que ambos pueden experimentar los mismos procesos de formas diferentes. Analizar el contexto al inicio y al final del Proyecto permitiría tener un mejor entendimiento de las necesidades de las mujeres y hombres jóvenes.



PARTICIPA

7



CONCLUSIONES

La empleabilidad no solo abarca el acceso al empleo, sino también su generación y mantenimiento. Es el proceso de inserción y adaptación, además de la actitud emprendedora que puede tener una persona para que se le emplee. Se trata de una capacidad que puede desarrollarse, y que permite aprovechar todas las oportunidades que se presenten en el mercado laboral, o crear alternativas de autoempleo como los emprendimientos juveniles. Es un proceso que va a durar toda la vida y para el que se tiene que estar preparado.

Muchas veces, las expectativas familiares sobre la educación como medio de movilidad social son muy exigentes: las y los jóvenes deben lograr lo que sus padres y madres no pudieron. Esto genera una fuerte presión, y ayuda mucho que conozca y comparta los mitos relacionados con los modelos de éxito. La educación que han recibido muchas veces es deficiente, y las condiciones de pobreza familiar y del entorno tampoco son las más favorables. Debido a ello, muchas veces no toman las decisiones más apropiadas para su vida.

Las y los jóvenes deben conocer sus deberes y derechos en el mundo laboral, que son aspectos sobre los cuales el sistema educativo no informa ni orienta adecuadamente. Siempre un proceso de desarrollo personal les brinda la oportunidad de elevar su autoestima y su capacidad de negociación con las empresas, y que puedan defender sus derechos de la mejor manera.

La empleabilidad juvenil considera determinadas calificaciones, conocimientos y competencias que aumentan la capacidad de las y los trabajadores para conseguir y conservar un empleo. El espíritu de empresa puede contribuir a crear estas oportunidades y, por ende, mejorar la empleabilidad, así como su adaptación al cambio: pueden encontrar otro empleo si lo han perdido, o si simplemente desean cambiar de ocupación,

ya que están mejor integrados en el mercado laboral en diferentes periodos de su vida. Un tema eje de la capacitación en empleabilidad son las habilidades sociales y la inteligencia emocional, que han resultado herramientas importantes para el éxito de las y los jóvenes al momento de conseguir empleo, mantenerse en uno u orientarse al autoempleo. Frente a un mundo tan cambiante y competitivo, es importante que la persona desarrolle sus habilidades sociales para lograr las metas que quiere alcanzar.

No existe una sola ruta que lleve al desarrollo de las capacidades para la empleabilidad juvenil. Los proyectos que están dirigidos a trabajar este tema les brindan una oportunidad a las y los jóvenes para que se inserten adecuadamente en el mercado laboral, y un mejor entendimiento y reconocimiento de sus derechos ciudadanos. En ese sentido, impactan en su calidad de vida y en su valoración personal, en tanto saben que son capaces de enfrentar de mejor manera las situaciones nuevas. Estos procesos no solo llevan a que consigan nuevos empleos, sino que también motivan a las y los jóvenes a buscar nuevos caminos educativos y personales.



EQUIDAD
PROPUESTAS
EMPEÑAMIENTO
GÉNERO
RESPECTO
TOMA DE DECISIONES

8



RECOMENDACIONES

La experiencia de trabajo con jóvenes mujeres y hombres de sectores socioeconómicos vulnerables de Lima Norte ha mostrado la problemática y los nuevos desafíos que la juventud enfrenta. En primer lugar, la débil preparación que les brinda el actual sistema educativo y su orientación hacia los estudios universitarios. En segundo lugar, ellas y ellos han comprendido que pueden conseguir empleo más fácilmente si han recibido una formación para el trabajo en equipo, para tener la capacidad de resolver problemas, si manejan las tecnologías de la comunicación y la información, si saben “aprender a aprender”, y si han fortalecido sus habilidades personales con un enfoque de valores y de respeto.

Es importante recibir los aportes de las empresas y de las y los jóvenes para, juntos, afinar la metodología participativa y definir las competencias, habilidades, conocimientos y valores que se deben incluir en las capacitaciones de empleabilidad.

Con el fin de informar con equidad sobre las opciones en el mercado laboral, se reconoce la trascendencia del enfoque de género. No se deben promover las carreras que son tradicionalmente femeninas, porque eso refuerza la desventaja en la que se encuentran las mujeres en el mercado laboral por el hecho de recibir remuneraciones más bajas que las de los hombres. Además, tratando temas de equidad de género con jóvenes se puede abrir un espacio de debate sobre cuestiones más amplias como los roles de las mujeres y de los hombres en diferentes situaciones personales y profesionales.

El Desarrollo Económico Local (DEL) es un proceso de concertación público-privado entre los gobiernos locales, la sociedad civil organizada y el sector privado, con el propósito de mejorar la calidad de vida de la población mediante la creación de más y mejores empleos. También busca la dinamización de la economía en un territorio definido, y en el marco de determinadas políticas nacionales y locales. En ese sentido, aquí se ha considerado el fortalecimiento de la institucionalidad local de gestión del DEL en las propuestas, y la participación activa de los gobiernos locales en donde ha intervenido el Proyecto.

Se sugiere que un componente principal sea el fortalecimiento de competencias en las y los jóvenes de Lima Norte, creando oportunidades de articulación con las pequeñas y grandes empresas. Parte de esto se cumplirá entrelazando un ambiente favorable de negocios para la atracción de inversiones, y la creación de nuevas empresas que brinden mayores oportunidades a las y los jóvenes. De esta forma se contribuye al desarrollo de un territorio con desarrollo social, ambiental, institucional y humano, y en el que se promueve otro tipo de iniciativas locales encaminadas al bienestar general de la población y, en este caso particular, de las y los jóvenes de Lima Norte.

Será siempre muy importante contar con una participación activa de las empresas que formen parte de estas alianzas y que, a través de acuerdos y compromisos, aporten al desarrollo de los que se inician en la empleabilidad, así como de los que reciben el respaldo en sus emprendimientos.

El logro de los objetivos que fueron planteados no se basó solo en la capacitación técnica, sino que estuvo condicionado a un permanente acompañamiento individual y seguimiento, con el propósito de brindarles la oportunidad de realizar pasantías o colocaciones laborales, y asesorándolos durante la implementación de sus negocios. Dicho en otras palabras, el solo hecho de asistir a un curso de capacitación de empleabilidad o gestión empresarial no otorga a las y los jóvenes la posibilidad de conseguir un trabajo justo o de crear sus propios negocios. Por lo tanto, los objetivos no se alcanzarán si no se toman en cuenta los aspectos de soporte emocional, consejería y los espacios de aprendizajes prácticos en intervenciones con jóvenes.



9



TESTIMONIOS DE PARTICIPANTES

La experiencia ha significado y sigue significando mucho para mí. Me enseñó a tomar decisiones importantes, pues tuve la oportunidad de trabajar en empresas sin tener estudios secundarios completos. Pero no pude continuar por el cuidado de mi hijo. Ahora aplico todo lo que me enseñaron y recuerdo qué humildad tenía cada persona que nos enseñaba. ¡En los casos personales cuánto nos ayudaban! Y ahora les digo nuevamente que significa mucho, y la oportunidad que nos brindó Alternativa ni qué decirlo. Hoy por hoy puedo decir que gracias a las enseñanzas que recibí me buscan para los trabajitos. A veces logro trabajar con mi hijo, aunque es muy complicado. ¡Muchas gracias!

Verónica Pumapillo Meza

La verdad es que siempre me gustaron las ventas. En el curso aprendí las técnicas y a identificar a los clientes con las herramientas claves que hasta ahora uso. Conocí a gente maravillosa que me quiere mucho, y eso me hizo disfrutar de cada momento del curso. En lo laboral me permitió generar mucho más ingresos para mí y mi pequeño (claro que con mucho esfuerzo). Me demostró que sí puedo lograr lo que me propongo con seguridad y confianza en mí. ¡Gracias por todo! Éxitos en los planes del Proyecto. Espero que lleguen a personas que lo necesitan. Cuenten conmigo si puedo ayudar.

Jakeline Shuan Acosta

Mi experiencia me enseñó a conocerme más. Me enseñó a medir mi autoestima, a saber cómo tratar a las personas, a saber manejar mis estados de ánimo.

Petter Caldas

El curso dio sentido a mi vida, porque me ayudó a proyectar mi futuro laboral, y emocionalmente también me ayudó. Gracias a los conocimientos del curso obtuve una confianza única en mí misma para lograr las cosas que me propongo. Me ayudó a vencer los temores, a arriesgarme más y competir para crecer. Aprendí cómo hacer un negocio siguiendo los pasos indicados, y sentirme en condiciones de administrarlo y sacarlo adelante. Aprendí a reconocer mis fortalezas y las debilidades que puedo tener en el negocio. El curso llegó en el momento preciso y me dio el empuje oportuno para hacer realidad mis sueños. Aprendí de mis maestros y de mi asesor que sin perseverancia no llego a nada. ¡Gracias!

Shuayne Chihuala Quezada

El Proyecto significó un ordenamiento en mis ideas. Me ayudó a organizarme, a motivarme más, a sentir que lo que estaba haciendo estaba bien, solo que debía creer más en mí. Me ayudó a ser mejor empresario, mejor persona, pues no solo se trata de ganar por ganar sino de generar mis ingresos pero manteniendo los valores humanos. Creo que ha cambiado mi manera de pensar: me siento más seguro de mí mismo y creo que lograré muchas más cosas. Encontré personas que también eran emprendedoras como yo. Me llevo gratos recuerdos y queda una amistad. Creo que eso es lo más valioso.

Daniel Vera - Vera Consultores Coaching

Adquirir nuevos conocimientos es muy importante para mí, y para mi vida profesional, al igual que compartir con otros jóvenes emprendedores con el mismo hambre de conocimientos. Fue bastante bueno compartir esos meses con mis compañeros y los docentes, y conocer el trabajo que realiza Alternativa. Me ayudó en el tema de los costos en el que andaba algo flojito, y eso es parte importante de manejo de una empresa. Ahora soy un poco más prudente en algunas decisiones personales. Soy más paciente, y tomo las cosas con más calma, sin apresurarme.

Jhonatan Ponte Guerrero

Haber participado como asesor de los jóvenes el año pasado representó una experiencia valiosa de crecimiento profesional y personal. En muchas ocasiones las circunstancias propias de la dinámica emprendedora de las y los jóvenes, sus ideas y sus necesidades, se convertían en retos que me impulsaban a continuar con la iniciativa emprendida. Conocí gente con espíritu emprendedor, gente proactiva que no cree en limitaciones, gente que cree en sus sueños, que no requiere ver todo el escalón, sino que les basta ver el primer peldaño para tener la certeza de que lo que vendrá será mejor. Ese tipo de actitud personal es la mayor lección que pude obtener de la experiencia.

Guillermo Payano
Asesor en Emprendimiento Juvenil



10



REFERENCIAS

- Alternativa. (2013) García Marruffo, Mirtha. "Estudio Situacional de la Bolsa de Trabajo de Independencia y evaluación de la viabilidad de la estrategia en comparación con otras municipalidades".
- Alternativa. (2013) Informe Narrativo Final del Proyecto: Oportunidades para el desarrollo laboral de Jóvenes de Lima Norte (Fase 1- Fase 2), Documento Interno Oxfam-Québec.
- Alternativa. (2012) Camborda Valencia, Mercedes: Curso de empleabilidad para Promotor en ventas, Lima: Alternativa.
- Alternativa. (2012) Mallqui Briceño, Ofelia. Curso de Desarrollo personal: Manual de participantes, Lima: Alternativa.
- Alternativa. (2012) Lozada Guevara, Alberto y Palomares Ávila, Johnny. Manual de Emprendimiento
- Alternativa. (2012) Talaverano Mere, Christian y Mauricio Díaz Cárdenas. Curso Promotor en ventas: Manual de Ventas en Campo, Lima: Alternativa.
- Alternativa. (2006). Documento de sistematización - Proyecto: Capacitación en Tecnologías de la Información para el empleo juvenil-Entra 21. Lima.
- Alternativa. (2006). Informe Final Proyecto Entra 21, Documento Interno de Alternativa.
- CEFE Perú, (2001), Manual Metodología CEFE - Competencia como base de la Economía a través de la Formación de Emprendedores, para la capacitación de emprendedores.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – Perú (2011). Informe final de Curso de Capacitación Laboral Juvenil – PRO JOVEN. Documento Interno de Alternativa.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – Perú (2010). Informe final de Curso de Capacitación Laboral Juvenil – PRO JOVEN. Documento Interno de Alternativa.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo –Perú (2007). Encuesta de Hogares Especializada en Niveles de Empleo: Informe Anual del Empleo, Lima: MTPE.

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA PSICOLÓGICA

Apellidos y Nombres:

Edad:

Sexo: (M) (F)

I. INDICADORES DE ACTITUD GENERAL

ASPECTOS FÍSICOS	Cuidado y Aspecto Personal	Desarreglado	1	2	3	4	5	De Esmero
	Presentación	Informal	1	2	3	4	5	Formal
	Vestido	Extravagante	1	2	3	4	5	A la moda
	Postura	Hundida	1	2	3	4	5	Erguida
	Contacto Visual	Evasiva/Distraída	1	2	3	4	5	Directa
ASPECTOS LENGUAJE	Estilo	Parco	1	2	3	4	5	Locuaz
	Velocidad	Pausado	1	2	3	4	5	Fluido
	Tono de voz	Bajo	1	2	3	4	5	Alto
	Riqueza de vocabulario	Limitado	1	2	3	4	5	Amplio
	Expresión Facial	Rígida	1	2	3	4	5	Suelta
	Expresión Corporal	Rígida	1	2	3	4	5	Suelta
ASPECTOS GLOBALES DE PERSONALIDAD	Empatía	No Adecuado	1	2	3	4	5	Adecuado
	Actitud Positiva	Bajo	1	2	3	4	5	Alto
	Vitalidad	Introverso	1	2	3	4	5	Extroverso
	Confianza en si mismo	Tímido	1	2	3	4	5	Confiable
	Modo de responder	Intuitivo	1	2	3	4	5	Reflexivo
	Manejo de tensión	Ansioso	1	2	3	4	5	Sereno
AUTO MANEJO EN ENTREVISTA	Disposición	Será	1	2	3	4	5	Entusiasta
	Actitud de interés	Indiferente	1	2	3	4	5	Curioso
	Grado de colaboración	Cerrado	1	2	3	4	5	Abierto
	Focalización	Distraído	1	2	3	4	5	Concentrado
	Auto manejo de entrevista	Despreocupada	1	2	3	4	5	Meticulosa

II. EXPLORACIÓN PERSONAL

2.1 Ámbito Familiar	Padres (Si) (No) _____ Vive con: _____
	N° de Hermanos _____ Lugar: _____

2.2 Ámbito Personal	En relación a lo académico:
	En relación a experiencia en actividades laborales:
	En relación a experiencia en actividades empresariales:
	Entorno social:
	Tiempo libre:
	Auto descripción de la personalidad:
Logros:	
Metas:	

Observaciones	

III . RECOMENDACIONES

Firma del entrevistador

ANEXO 2

EVALUACIÓN Y SUPERVISIÓN DE PASANTÍA DE JÓVENES

Fecha:

Nombre del alumno:

Especialidad:

Nombre de la empresa:

Tutor o supervisor en la empresa:

Celular:

Área o departamento de trabajo:

Teléfono de la empresa:

Fecha de inicio / fecha de término:

Situación laboral:

Pasante: _____

Contratado: _____ Especificar: _____

INSTRUCCIONES:

La presente evaluación tiene por objeto calificar al alumno en el desempeño de sus labores con relación a las tareas encomendadas. Por lo cual solicitamos las preguntas sean contestadas de manera objetiva.

I. Se describe las principales tareas que ha realizado durante su periodo de pasantía.

CALIFICACIÓN

(1) Cumplió satisfactoriamente

(3) Cumplió regularmente

(2) Cumplió medianamente

(4) No cumplió

N°	TAREAS REALIZADAS	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
1	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA				
2	DESENVOLVIMIENTO EN EL ÁREA DE TRABAJO				
3	ATENCIÓN DIRECTA AL CLIENTE				
4	DETECCIÓN DE BILLETES				
5	RESPETA LAS NORMAS Y CONCEPTOS DE LA TIENDA				
6	CUADRE DE CAJA				
7	REALIZAR INVENTARIO				
8					

II. Se describe las principales tareas asignadas durante su proceso de pasantía; asimismo se menciona los conocimientos que debió aplicar y las características personales que debe tener para ejecutar dichas tareas:

N°	TAREAS REALIZADAS	CONOCIMIENTOS	CARACTERÍSTICAS PERSONALES NECESARIAS PARA SU EJECUCIÓN
1	INFORMACIÓN Y BENEFICIOS DEL PRODUCTO	UTILIDAD DEL PRODUCTO	BUENA PRODUCCIÓN
2	ENTREGA DEL PRODUCTO	INDICAR PRECIO	TRATO AMABLE
3	CIERRE DE VENTA	INDICAR FORMA DE PAGO	COMPETITIVIDAD
4	DETECCIÓN DE BILLETE	PREVIA CAPACITACIÓN	PERSUACIÓN
5			
6			
7			
8			

III. A continuación se evaluará su desempeño durante su permanencia en la empresa donde realiza su pasantía. Las definiciones y las especificaciones de cada grado, solo debe elegir un grado de calificación por competencia. Marque con una (x) en el recuadro.

1. CALIDAD DEL TRABAJO									
Constantemente no cumple con las normas de calidad de servicio al cliente. Descuidado.		Requiere vigilancia y corrección. A menudo inferior a las normas. Existen quejas por el servicio.		Por lo general cumple nuestras normas de servicio y distinción.		Raras veces necesita corrección. Trabaja con precisión y calidad.		Calidad de realización excepcional.	
☐	DEFICIENTE	☐	REGULAR	☐	MEDIANO	☐	BUENO	☐	EXCEPCIONAL
2. DESEMPEÑO CONSTANTE									
Pierde tiempo. Lento No planea. Aduce demasiados pretextos.		Carece de interés. No hace esfuerzo alguno. Se le juzga lento.		Mínimo esfuerzo para salir del paso. Mayormente cumple con las metas.		Cumple constantemente con las metas. Desempeño estable.		Excepcional. Aventaja a todos lo demás en cantidad de trabajo.	
☐	DEFICIENTE	☐	REGULAR	☐	MEDIANO	☐	BUENO	☐	EXCEPCIONAL

3. ADAPTABILIDAD A NUEVAS TAREAS									
Con frecuencia pide otras tareas. No mantiene el interés.		Le es difícil ajustarse a las tareas. Insatisfecho/a. Inseguro/a.		Pasivo/a. Rara vez muestra entusiasmo. Reacción neutral en el trabajo.		El ambiente de trabajo no le provoca dificultad. Sabe ajustarse y adaptarse a los cambios.		Le gusta el cargo y hace un trabajo excelente. Dispuesto a asumir responsabilidades.	
	DEFICIENTE		REGULAR		MEDIANO		BUENO		EXCEPCIONAL
4. ACTITUD HACIA LAS RELACIONES INTERPERSONALES									
Activamente antagónica. Influye en los demás. Perturba el ambiente.		Se queja. Inclinado a desatender a los otros. Impulsivo/a. Emotivo/a.		De los que siguen las normas, a veces se quejan.		No se deja influir, ni perturba el ambiente de trabajo. Da importancia a las buenas relaciones humanas.		Acepta nuevos retos sin resentimientos. Fomenta el compañerismo. Leal.	
	DEFICIENTE		REGULAR		MEDIANO		BUENO		EXCEPCIONAL
5. FACILIDAD PARA EL TRABAJO EN EQUIPO									
No participa. Actitud evasiva y distante.		Participa sin muchos ánimos sólo cuando la situación lo exige.		Por lo general participa, a veces evade asumir responsabilidades. Poco colaborador.		Participa de buen ánimo, asume nuevas responsabilidades.		Participa en forma dinámica y activa. Fomenta la colaboración y el trabajo en equipo. Da nuevas ideas.	
	DEFICIENTE		REGULAR		MEDIANO		BUENO		EXCEPCIONAL
6. CRITERIO, APTITUD, DESTREZA									
No posee disposición para trabajar. No tiene coordinación ni imaginación, confuso/a.		Desarrolla el trabajo con dificultad. Inseguro/a.		Desempeño mediano. No es original en la solución de problemas.		Desarrolla el trabajo con facilidad, hace sugerencias e introduce mejoras.		Buenos recursos. Exhibe gran talento en el trabajo. Espíritu ingenioso y creador.	
	DEFICIENTE		REGULAR		MEDIANO		BUENO		EXCEPCIONAL
7. PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA									
El trabajo parece tener importancia secundaria. A menudo falta y no da explicaciones. Le disgustan las preguntas.		Irregular, aprovecha toda ocasión de ausentarse. A veces notifica la falta.		En general asiste al trabajo, pero suele llegar tarde.		De asistencia por lo general regular y puntual. Si se ausenta o llega tarde, siempre da una buena razón.		Rara vez tarde o ausente, y si ocurre, es inevitable, notifica de inmediato a la compañía.	
	DEFICIENTE		REGULAR		MEDIANO		BUENO		EXCEPCIONAL

8. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE														
Aprende con suma dificultad. No absorbe las ideas nuevas.		Lento de aprender. Prefiere dejar las decisiones a los demás.		Aprende de forma mediana. Llega a soluciones bastante buenas. No tiene mucha decisión.		Suele reaccionar rápidamente y aprende fácil. Refleja juicio y para llegar a conclusiones.		Inquieto y alerta. Toma decisiones, capta rápido los procesos y los ejecuta sin dificultad.						
		DEFICIENTE			REGULAR			MEDIANO			BUENO			EXCEPCIONAL

9. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN														
Rara vez consulta o indaga sobre un tema nuevo.		Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se suponen conocen el tema.		Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema. Indaga sobre la situación ampliando información con las personas implicadas en el tema y otras fuentes de información.		Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido por el puesto.		Inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas. Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual (ejemplo: reuniones informales periódicas, hacer que otros recojan información).						
		DEFICIENTE			REGULAR			MEDIANO			BUENO			EXCEPCIONAL

OBSERVACIONES DEL TUTOR DE LA EMPRESA

OBSERVACIONES DE LA TUTORA

FIRMA DE TUTORA EMPLEABILIDAD
SELLO

FIRMA DEL TUTOR DE EMPRESA
SELLO

¿Quiénes somos?

Alternativa es una asociación civil sin fines de lucro, que desde 1979 viene aportando al desarrollo humano integral y sostenible y al fortalecimiento de la institucionalidad democrática en Lima Metropolitana y en otras regiones del Perú.

¿Qué hacemos?

desarrollo económico local y del empleo
educación de calidad y **seguridad** alimentaria
participación ciudadana y gestión pública
desarrollo territorial y **medio ambiente**
microfinanzas



Este documento fue producido gracias al apoyo del Gobierno de Canadá a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo (MRECD)*

